



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

PLAN DE NEGOCIO "ESPACIO DE COWORKING "

Trabajo de Investigación

Por Macarena Mosso

2020

Profesor Tutor Alejandro Bartolomeo



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

RESUMEN

La propuesta de este estudio es la creación de una empresa de coworking en Mendoza, en él se evaluarán los factores claves para identificar la factibilidad y rentabilidad del negocio. Los espacios de coworking ofrecen una nueva forma de trabajar y de relacionarse con el resto. El espacio de coworking Sinergia, el analizado a continuación, se destaca por ser innovador, cómodo y por ofrecer un apoyo integral a sus coworker. En el presente trabajo se procede a analizar al negocio en sus distintas áreas, y por último determinar si es conveniente o no llevarlo a cabo. De forma anticipada, se comenta que el negocio es rentable pero por muy poquito, por ende no es del todo seguro llevarlo a cabo. Primero se analizará el marco teórico del mismo. Luego se llevará a cabo un análisis estratégico. Se desarrollará el plan de marketing, el plan operativo y su estructura organizacional y por último el plan financiero.

Espacio de coworking. Sinergia. Cooperación. Innovación. Rentabilidad.



Tabla de contenido

Introducción	- 8 -
1. Problemática (por la cual surgen los espacios de coworking)	- 8 -
2. Objetivos de la investigación	- 10 -
3. Objetivos específicos	- 11 -
4. Justificación	- 11 -
5. Metodología de la investigación	- 12 -
CAPÍTULO I: Marco teórico.	- 13 -
1. Descripción de la Propuesta	- 13 -
2. Esquema del plan de negocio	- 13 -
Plan de negocio	- 13 -
El esquema de este plan de negocio	- 14 -
CAPÍTULO II: Análisis estratégico.	- 17 -
1. Análisis del macro entorno.	- 17 -
1.1. Análisis PEST.....	- 17 -
1.2. Análisis FODA.....	- 21 -
2. Análisis del micro entorno	- 21 -
2.1. Análisis de Porter.....	- 21 -
3. Alianzas estratégicas.....	- 24 -
4. Diferenciación	- 24 -
5. Estrategia	- 25 -
6. Misión	- 25 -
Misión Espacio de coworking.....	- 26 -
7. Visión.....	- 26 -
Visión Espacio de coworking	- 27 -
8. Valores	- 27 -
CAPITULO III: Plan de marketing.....	- 28 -
1. Mercado actual	- 28 -
1.1. Competencia	- 28 -
1.2. Proveedores	- 30 -
1.3. Sustitutos.....	- 30 -
1.4. Las tendencias.....	- 30 -



2.	Análisis del mercado meta	- 30 -
2.1.	Segmentación de mercado	- 30 -
2.2.	Bases para la segmentación	- 31 -
2.3.	Mercado meta	- 31 -
3.	Estrategia de cobertura de mercado	- 32 -
4.	Posicionamiento.....	- 33 -
5.	Ventaja competitiva.....	- 33 -
6.	Brand.....	- 34 -
6.1.	Marca.....	- 34 -
6.2.	Logotipo.....	- 36 -
6.3.	Isotipo	- 36 -
6.4.	Eslogan.....	- 36 -
7.	Marketing Mix	- 37 -
7.1.	Servicio	- 37 -
7.2.	Precio	- 43 -
7.3.	Plaza o distribución	- 45 -
7.4.	Promoción	- 45 -
8.	Merchandising.....	- 47 -
CAPÍTULO IV: Plan Operativo y estructura organizacional		- 48 -
1.	Descripción general de la empresa	- 48 -
2.	Dinámica de trabajo.....	- 49 -
2.1.	Alta clientes.....	- 49 -
2.2.	Servicio Host y community Manager.....	- 50 -
2.3.	Sesiones Coaching	- 50 -
2.4.	Yoga	- 51 -
2.5.	Capacitaciones	- 51 -
2.6.	Eventos semanales.....	- 51 -
3.	Ubicación	- 52 -
4.	Infraestructura	- 53 -
5.	Equipamiento.....	- 54 -
	Recepción.....	- 55 -
	Espacio de coworking común.....	- 55 -
	Oficinas de coworking.....	- 55 -



Espacio de relajación	- 56 -
Espacio de ocio/ recreación	- 56 -
Sala de reuniones	- 56 -
Sala de reuniones ejecutiva	- 56 -
Sala de eventos / cine	- 57 -
Cafetería	- 57 -
Terraza.....	- 57 -
Gimnasio	- 57 -
6. Capacidad	- 57 -
7. Calidad	- 57 -
8. Estructura de la organización	- 58 -
9. Organigrama.....	- 58 -
10. Descripción de puestos	- 59 -
11. Proceso de reclutamiento y selección	- 59 -
12. Capacitación	- 60 -
13. Sistema de remuneraciones	- 60 -
14. Beneficios	- 60 -
CAPÍTULO V: Plan Financiero	- 62 -
1. Inversión inicial	- 62 -
1.1. Activos fijos	- 62 -
1.2. Otras inversiones.....	- 65 -
1.3. Capital de trabajo	- 66 -
1.4. Imprevistos.....	- 66 -
1.5. Cálculo del valor de la inversión inicial total del proyecto	- 66 -
2. Financiación.....	- 67 -
3. Factibilidad económica y financiera.....	- 67 -
3.1. Ventas.....	- 67 -
3.2. Costos	- 68 -
4. Depreciaciones	- 69 -
5. Flujo de fondos.....	- 72 -
6. Criterios de decisión	- 73 -
6.1. VAN	- 73 -
6.2. TIR	- 74 -



CONCLUSIONES.....	- 75 -
Anexo I: Análisis competencia.....	- 77 -
Anexo II: Descripción de puestos	- 84 -
Administrador.....	- 84 -
Host.....	- 85 -
Coach	- 87 -
Profesora de Yoga	- 88 -
Anexo III: Supuestos flujo de fondos	- 90 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 92 -
Bibliografía (libros)	- 92 -
Bibliografía Web	- 93 -
Bibliografía universitaria.....	- 95 -



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**



INTRODUCCIÓN

El trabajo presentado a continuación se basa en la elaboración de un plan de negocios para abrir un espacio de coworking en la ciudad de Mendoza. Los espacios de coworking son una gran tendencia en el mundo actual ya que es una nueva forma de trabajar y relacionarnos que brinda diversos beneficios. Entre ellos, el hecho de que se produce sinergia entre los distintos coworkers del espacio, en un lugar que promueve la innovación, hay una red de apoyo y capacitación en distintos rubros y a la vez se disminuyen costos.

A continuación se explicará, con más detalle, la razón por la cual surgieron los espacios de coworking, es decir, cuál era la problemática que había en un pasado, y que el espacio de coworking surgió para suplirla. En este trabajo el objetivo principal es identificar si el proyecto es rentable y viable o no, por lo cual analizaremos distintos rubros del emprendimiento.

El objetivo general es desarrollar un plan de negocios para la creación de un espacio de coworking en la ciudad de Mendoza. Y los objetivos específicos del trabajo es abordar un análisis más detallado para identificar cómo es la situación actual en Mendoza, y su entorno para abrir un espacio de coworking, desarrollar un análisis estratégico, definiendo al negocio, su misión, visión y valores, analizar también las variables del área comercial, operativo, su estructura organizacional y, por su puesto, analizar las variables financieras para determinar la rentabilidad del mismo.

1. Problemática (por la cual surgen los espacios de coworking)

El mundo está cambiando constantemente, las generaciones y el mundo empresarial están evolucionando. Cada vez, más empresas tienden a enfocarse y a dedicarse únicamente a hacer lo que mejor saben hacer, poniendo el foco en sus habilidades distintivas y tercerizando el resto de las funciones. Debido a esta nueva tendencia, muchos emprendimientos y nuevas empresas están surgiendo. También gracias a internet y a los avances tecnológicos, hoy en día, pequeños equipos de personas (Pymes) pueden hacerle la competencia a grandes compañías.

Así como la forma de trabajar está evolucionando, el lugar dónde se realiza el trabajo también lo está haciendo. El espacio de coworking nace por esta evolución, y también nace como respuesta al inconveniente que tenían los Freelancers y los autónomos para trabajar, ya que debían



trabajar en sus casas o en cafeterías. Más adelante analizaremos las desventajas de trabajar allí y por qué esto resultaba ser un problema para muchos de ellos.

Antes de la creación de espacios de coworking, si optabas por ser un aventurero, y romper con el esquema de trabajar para una empresa con horarios fijos, atreviéndote a crear tu propio emprendimiento, debías asumir la consecuencia de trabajar desde casa, aislado del mundo y de la sociedad.

Trabajar desde casa puede convertirse en un hábito solitario, donde la rutina y el aislamiento pueden causar problemas de concentración y obstaculizar el buen y óptimo uso del tiempo. La productividad no es buena y se sufre mucho el aislamiento con el resto. Somos seres sociales. El ser humano necesita comunicarse, interactuar con otros individuos y formar parte de una comunidad. Necesitamos compartir anécdotas, experiencias e ideas. Y el hecho de trabajar desde casa puede hacer que nos sintamos solos, que por el hecho de necesitar compartir con alguien más, se pierda mucho tiempo en las redes sociales, buscando cercanía con otros. Otra desventaja de trabajar desde nuestros hogares, es que si vivimos con más personas, haya ruido o molestias a la hora de concentrarnos, o que no contemos con un espacio propio de trabajo. Además, cuando se mezcla el hogar con el lugar de trabajo es muy fácil mezclar las tareas de los mismos, mientras se trabaja se realizan tareas domésticas como cocinar, limpiar, y como consecuencia, además de verse interrumpidas la productividad y concentración, realizar determinado trabajo nos consumirá mucho más tiempo de lo que nos llevaría si nos enfocáramos en nuestro trabajo sin interrupciones. Es muy común que la gente que trabaja desde sus casas se quede trabajando hasta tarde, y que nunca logren desconecte, lo cual es algo necesario y saludable.

Como consecuencia de lo mencionado recientemente, antes de que surgieran los espacios de coworking, muchos empezaron a ir a trabajar a cafeterías. Allí encontraron todo lo que necesitaban para poder desarrollar su labor: internet, café y un entorno agradable; pero trabajar en un café tiene sus desventajas. Es un lugar pensado para ir a disfrutar un rico café o como mucho hacer una negociación, pero no está pensado para ser un lugar de trabajo. La conexión a internet no garantizada: al estar en un espacio público, la conexión a wi-fi no siempre funciona bien, y realmente no se está pagando por este servicio. También, hay que estar pendiente de los objetos personales ya que es un espacio público, con muchas personas alrededor. Si se requiere ir al baño, hay que armar una logística con las pertenencias, ya que quedan solas y rodeadas de desconocidos. Y en Argentina es muy común el robo de ratoneros, gente que está pendiente de encontrar la situación perfecta



para robar pertenencias a alguien que está distraído, como bolsos, carteras, etc. Además, es importante tener en cuenta los peligros del robo digital. Trabajar en una cafetería supone problemas logísticos, situaciones tan sencillas como conseguir un sitio cerca de un enchufe, supone perturbaciones sociales e interacciones de baja calidad. Aunque la interacción social obtenida en un café sea mucho mejor que permanecer en aislamiento dentro de tu casa, es muy probable que esta no le brinde la retroalimentación necesaria, ni la estimulación suficiente para llegar a completar ideas o buscar soluciones a los problemas que enfrente el emprendimiento en cuestión.

Como respuesta a los inconvenientes que supone trabajar desde casa o desde una cafetería, surgió en Estados Unidos en el año 2005 el primer Espacio de Coworking oficial. A partir del 2007 empezaron a abrirse espacios de coworking en Buenos Aires, y luego se fueron encontrando en distintos puntos del país. Y siguen creciendo. El 6 de diciembre del 2018 se inauguró el primer espacio de coworking universitario en la UADE, Buenos Aires.

Un espacio de coworking es un lugar que está diseñado para que las personas puedan tener un gran desempeño laboral. En él se genera sinergia, es un ambiente que promueve a ser más productivo y a sacar mayor rendimiento al potencial profesional individual. Además, actúa como motor del emprendimiento en la innovación. Brinda servicios y apoyo para capacitar a los coworkers, conseguir financiación y cumple rol de conector y enlace. Los espacios de coworking traen grandes beneficios, son un nuevo modelo de negocios donde reina la colaboración, flexibilidad y el contacto. Hay encuentro de ideas, de opiniones, de forma abierta y positiva. Aquí se estimula la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas en un ambiente totalmente distanciado de lo que son las oficinas convencionales.

En otras palabras, un espacio de coworking es una comunidad de emprendedores, donde se unen conocimientos e inteligencia, creando sinergia entre los coworkers, siendo un laboratorio de innovación y una estructura aceleradora de proyectos. Y además de todo esto, se ahorra mucho dinero en comparación de montar una oficina por cuenta propia.

2. Objetivos de la investigación

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un espacio de coworking en la ciudad de Mendoza.



3. Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de Mendoza. Llevar a cabo un análisis del entorno en el cual se va a desenvolver el espacio de coworking.
- ✓ Realizar un análisis y estratégico y describir la organización. Misión, visión, valores.
- ✓ Realizar el plan de marketing. Analizar mercado actual, competidores, sustitutos, Definir mercado meta, posicionamiento, describir la marca y la estrategia de marketing mx que se llevará a cabo, detallando la gama de servicios a ofrecer.
- ✓ Desarrollar el plan operativo y la estructura organizacional. Detallando su dinámica de trabajo, su ubicación, infraestructura, equipamiento, capacidad, describiendo su estructura, junto con su correspondiente organigrama y descripción de puestos.
- ✓ Realizar una evaluación y un plan financiero del proyecto. Estimar flujos de fondos futuros resultantes de un análisis de previsión de la demanda esperada. Determinar el Valor actual del negocio y la tasa interna de retorno. Y por supuesto, establecer si el proyecto es factible económicamente, establecer la relación costo – beneficio del proyecto.

4. Justificación

Se ha optado por realizar un plan de negocios de un espacio de coworking en Mendoza, ya que es una modalidad de trabajo que está en pleno auge, y sobre todo en Latinoamérica. Además, la filosofía que ellos conllevan es muy atractiva para las nuevas generaciones y emprendedores, son espacios donde reina la flexibilidad, la colaboración, la sinergia y la creatividad. La generación (y) y las siguientes se sienten muy a gusto trabajando en este tipo de espacios.

Los Millenials es una generación conformada por jóvenes emprendedores, sociales, digitales, independientes, arriesgados y educados, atraídos por los espacios donde es posible la innovación, el trabajo compartido y la confluencia de múltiples disciplinas y mentes que permitan crear a partir de una comunidad. Ellos desean sentirse libres y dejar una huella en el mundo. Se sienten agobiados por la rigidez. Por ello, no es casualidad que se sientan atraídos hacia los espacios de coworking. Este tipo de negocio va alineado con sus principios y filosofía de vida, les gusta compartir, nutrirse unos a otros, colaborar, innovar, les encanta la flexibilidad y se permiten momentos para la recreación y diversión. Adoptan una filosofía de disfrutar la vida, no de vivir para trabajar, sino de ser felices y de



hacer lo que realmente les guste, también permitiéndose realizar actividades recreativas y cumpliendo sus sueños. Son una generación que busca dedicarse a lo que le apasione, inspirándose unos a otros, donde no se sienten a gusto con horarios fijos, y con trabajos rutinarios y estandarizados.

5. Metodología de la investigación

La metodología de la investigación que se llevará a cabo utilizando como herramienta principal conceptos teóricos extraídos de la bibliografía utilizada a lo largo de la carrera, así como también blogs especializados en las temáticas tratadas.

Se agregará también información extraída por la visita de distintos espacios de coworking de Mendoza, y de una encuesta que se realizará.

Y el modo en que se desarrollarán los temas será analizando las distintas variables y áreas a tener en cuenta será a través de distintos capítulos. El trabajo de investigación comienza con la introducción del mismo, que es el apartado que se lee en este momento, para entender qué temáticas se desarrollarán en las próximas hojas. Se desarrollarán siete capítulos, luego de la introducción, en la capítulo siguiente llamado I, se desarrollará el marco teórico, en el cual se realizará el análisis estratégico donde se realizará un análisis del macro y micro entorno y se evaluarán las alianzas estratégicas que formará la organización, así como su misión, visión y valores. En el segundo capítulo se desarrollará el plan de marketing donde se describirá a la marca, se explicará su nombre (Sinergia) y logotipo, así como se describirá la mezcla de marketing que llevará a cabo Sinergia. El capítulo IV desarrollará el plan operativo y la estructura organizacional del espacio, en el cual se describirán las dinámicas de trabajo, la ubicación del espacio, su infraestructura, equipamiento, sobre la capacidad del espacio y la calidad del servicio que ofrecerá, se detallará la estructura que conformará la organización, la descripción de cada uno de los puestos, se describirá el proceso de reclutamiento y selección, de capacitación, los programas de incentivos y premios. Y por último, se desarrollará el plan financiero del mismo en el capítulo V, para determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto. A continuación, se desarrollarán las conclusiones de todo lo analizado a lo largo del plan de negocio, y en el último capítulo de adjuntaran los anexos que correspondan.



CAPÍTULO I: Marco teórico.

En el presente capítulo se desarrollará la descripción de la propuesta y el esquema que se llevará a cabo para desarrollar y presentar el plan de negocios. Su finalidad es conocer cuál es el proyecto que se plantea, y cómo se desarrollará su análisis a lo largo de todo el trabajo.

1. Descripción de la Propuesta

La propuesta de este estudio es la creación de una empresa de coworking que brinde un cálido lugar de trabajo para trabajadores freelance y emprendedores. El espacio contaría con todo el equipamiento necesario para poder trabajar cómodamente, con equipos de primera calidad, brindaría servicios de apoyo a los nuevos emprendedores siendo de enlace con organizaciones y /o persona de su interés. También se brindarán servicios para incrementar la calidad de vida de los coworkers como clases de yoga, sesiones de coaching y meditación. Se organizarían distintas capacitaciones para los socios y el público, así como eventos sociales. Se les aseguraría comodidad, seguridad y apoyo a los clientes, así como una infraestructura única y una excelente ubicación. El objetivo es brindar un excelente lugar para que puedan llevar a cabo sus proyectos, vinculándose y creando redes de contacto entre ellos mismos y con el exterior. Se garantizaría flexibilidad, tanto como en los horarios de trabajo como en los precios, ya que se ofrecerían distintas categorías con sus respectivos beneficios y precios.

A través de este estudio analizaremos la factibilidad del proyecto, a través del desarrollo del plan de negocio.

2. Esquema del plan de negocio

Plan de negocio

Un plan de negocio posee varias definiciones según distintos autores:

Según Jack Fleitman, (2000). *"Un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre si para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o crecimiento de una empresa"*.

Por otro lado, según Greg Balanko y Dickson (2007). *"Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto"*.



del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales”

Como podemos observar, se pueden encontrar definiciones. Pero en todas se puede identificar el propósito de un plan de negocio: servir de guía para el proyecto.

Un plan de negocios es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada. Sirve de guía, ayudar a organizar la planificación de proyectos, facilita el orden y visualización de ideas, y también es útil para identificar si el proyecto es viable o no.

No existe una estructura definida para realizar el plan de negocio, si bien hay distintos modelos, no es necesario basarse si o si en unos de ellos. Lo ideal es desarrollar un plan de negocios que destaque todos los puntos de interés del proyecto, asegurándonos de que ésta le de orden y lo haga fácilmente entendible para cualquiera que lo lea.

Un plan de negocios no solo se desarrolla cuando se va a crear un nuevo negocio, sino también se realiza uno cuando un negocio que ya está en marcha realiza el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, se introduce en un nuevo mercado, o ingresa a un nuevo rubro de negocio.

Se suele pensar también que un plan de negocios es algo que solo les compete a las grandes empresas; pero lo cierto es que sin importar que se trate de un negocio grande o pequeño, el desarrollo de un plan de negocios es una etapa por la que todo emprendedor debe pasar al momento de iniciarlo, sobre todo hoy en día, en donde debido a la gran competencia existente, las posibilidades de sacar adelante un nuevo negocio no son muy favorables.

El esquema de este plan de negocio

El presente plan de negocio tendrá siete capítulos, donde en cada uno de ellos se desarrollarán una de las ramas principales a evaluar para el espacio de coworking.

En el capítulo I se encontrará el marco teórico del estudio, donde se detallará y describirá la propuesta de valor ofrecida en este trabajo de investigación, en otras palabras es la descripción del espacio de coworking que se desea crear. Se explicará en detalle qué es un plan de negocio, y cuál será el esquema del mismo.



En el capítulo siguiente, el II, se realizará el análisis estratégico de la industria, analizando en detalle el macro entorno, realizando un análisis PEST y FODA, y analizando el micro entorno a través de la famosa herramienta llamada análisis de Porter. Se estudiarán las alianzas estratégicas posibles del espacio de coworking, cuál es su factor único y diferenciador del resto, la estrategia que llevará a cabo el espacio, así como se definirá cuáles serán su Misión, Visión, y Valores.

En el capítulo III se desarrollará el Plan de Marketing. Primero se analizará el mercado actual, evaluando la competencia, los proveedores, los sustitutos y las tendencias del mercado. Luego se analizará y definirá cuál es su mercado meta, y por consiguiente cuál será la estrategia de cobertura de mercado que llevará a cabo Sinergia, el espacio de coworking. Así como se analizará cuál será su posicionamiento en la mente de los consumidores y cuál será su ventaja competitiva, que lo hará único y auténtico. Una vez definido todo esto, se procederá a desarrollar la marca del mismo, definiendo la marca (SINERGIA), el logotipo, el isotipo y su eslogan; así como, su marketing mix, definiendo las 4 p: producto, en este caso servicio, precio, plaza y promoción. Y el merchandising del espacio.

En el capítulo siguiente se llevará a cabo el plan operativo y la estructura organizacional de Sinergia. Se realizará una descripción general de la empresa, de la dinámica de trabajo, explicando cómo será el procedimiento de altas de clientes, el servicio host y community manager, las sesiones de coaching que ofrecerá el espacio, así como las clases de yoga, capacitaciones y eventos semanales. También se describirá la ubicación, infraestructura y equipamiento del lugar. Se desarrollará la estructura de la organización con su respectivo organigrama, descripción de puestos, de procesos de reclutamiento y selección, capacitación del equipo de trabajo, sus correspondientes sistemas de remuneración y beneficios.

Y por último en el capítulo V se llevará a cabo el plan financiero del proyecto. Se analizará en detalle la inversión inicial requerida, la financiación del proyecto, su factibilidad económica y financiera, teniendo en cuenta las ventas y costos. Se analizarán las depreciaciones y flujos de fondos; así como se evaluará por distintos criterios de decisión, VAR y TIR, si es rentable o no.

Luego de todo lo analizado, en el capítulo VI, se desarrollarán las conclusiones finales del proyecto. Y en el último capítulo se presentarán los anexos que correspondan.

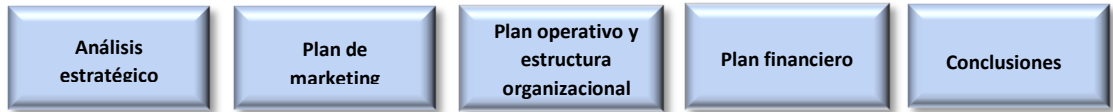


UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

La metodología será la siguiente:



Esta metodología se llevará a cabo a lo largo del proyecto para evaluar el proyecto propuesto.



CAPÍTULO II: Análisis estratégico.

Para todo negocio se debe realizar un análisis sobre el entorno del mismo. El entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de las organizaciones y que pueden afectarla en todo o en parte. El entorno se divide en sectores.

El ambiente general o macro ambiente es compuesto por sectores que pueden o no tener un impacto en las operaciones de una organización pero que influyen indirectamente. Entorno político legal, económico, tecnológico, socio-cultural, demográfico.

El ambiente específico o micro ambiente es compuesto por sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar sus metas. (Proveedores, clientes, competencia y distribuidores).

El análisis del entorno es muy importante para comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos ámbitos. En esta instancia, que la organización no existe, este análisis nos sirve de guía para ir identificando si el proyecto es viable o no. Más adelante, este análisis servirá de guía para el establecimiento de estrategias y el diseño de estructura.

La exploración del ambiente se llevará a cabo de la siguiente manera: Por un lado analizaremos el ambiente general o macro ambiente a través de la matriz FODA y el análisis PEST. Luego analizaremos el micro entorno con el modelo de Porter.

1. Análisis del macro entorno.

1.1. Análisis PEST

La matriz PEST permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo de su actividad o del proyecto que se quiere impulsar. Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan.

Es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. A continuación analizaremos cada una de las



variables de PEST, según las autoras Elba Ramírez y Margot Cajigas, principalmente haremos foto en su libro *Proyectos de inversión competitivos*. (Año 2004).

1. **Variables políticas.** Son las medidas gubernamentales. La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la organización por medio de la regulación de los sectores, medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial. La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos). Se debe evaluar y tener en cuenta cómo y cuánto el estado interviene, si facilita o complica las cosas ¿Se realizan subsidios? ¿Cuánto es el porcentaje de impuestos que hay que pagar? ¿Se puede importar / exportar con facilidad? ¿El Estado realiza inversiones?

Actualidad política argentina.

El análisis del sector político es de suma importancia para las organizaciones ya que el país sufre inestabilidad política. Argentina se encuentra en crisis y las organizaciones se enfrentan a un ambiente sumamente inestable, producto de cambios de políticas inconsistentes. Hoy en día resulta muy difícil estimar con certeza cuánto será el valor esperado de los proyectos, lo cual desalienta la inversión ya que no hay garantías de ningún tipo.

Además, en Argentina debido al que el Estado necesita dinero, posee una política recaudatoria y los impuestos que hay que pagar son altos, hay una fuerte presión fiscal. Es muy costoso hoy en día abrir una y mantener una organización, no solo por los impuestos, sino porque la política laboral actual no ayuda al empleador. Este panorama, más el económico que veremos a continuación, es una gran amenaza para las empresas, que se ven perjudicadas y a muchas se les hace insostenible continuar con sus negocios.

Si bien el panorama no es positivo, tenerla analizada y estar siempre alerta es una ventaja, ya que de esta manera nos mantenemos despiertos y podemos responder, no simplemente reaccionar, ante distintas contingencias y cambios que pudiesen ocurrir.

2. **Variables económicas.** Se debe analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PBI, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el



acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.

Actualidad económica argentina.

Tenemos la moneda más débil y el mayor riesgo país (costo de capital) de la región. Argentina se encuentra entre los cinco países con la economía más frágil del mundo (en 2018) según agencias de calificación de riesgo. Después de Venezuela, es el segundo país de América Latina que menos confianza genera para los inversores extranjeros. Y más aún ahora con la incertidumbre de qué pasará con el país, y quién será el próximo presidente de la Nación.

Tenemos una tasa de interés mayor al 60%, la más alta del mundo. Nuestra moneda se devaluó más del 50%. En Marzo de 2019 el dólar había alcanzado su máximo valor histórico, superando los 43 \$. Hoy en día sigue subiendo cada vez más. Y se estima que seguirá subiendo. El país enfrenta la inflación más alta de los últimos 27 años.

El BCRA anunció conducir la política monetaria en base a metas de agregados y prometió emisión “cero”, lo que en teoría permitirá bajar la inflación y recuperar un ancla nominal para la economía. Específicamente, el BCRA se compromete a no aumentar el nivel de la base monetaria hasta junio de 2019. Se dejará rondar el precio del dólar entre los 34 y 44 \$, si el dólar pasa el límite superior el BCRA podrá vender hasta u\$s 150 millones diarios para tratar de contenerlo. El fin de la política es frenar la inflación y evitar la volatilidad cambiaria. Sin embargo la gente no tiene credibilidad sobre el BCRA ni el Estado. Y los mercados están reaccionando ya que no tienen confianza en el partido Frente para Todos, quien pareciera ser el próximo gobierno. La incertidumbre es cada vez mayor.

En conclusión, podemos observar, que al igual que el sector político, la situación actual no es favorable para llevar adelante un negocio. Sin embargo, conviene estar alerta y al tanto de estas variables para poder responder de la manera más asertiva ante cambios en este país turbulento.

3. **Variables sociales.** Los factores para tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de



consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.

Sociedad argentina.

A pesar del escenario pesimista del país, los argentinos nos caracterizamos por ser personas creativas, inteligentes, sabemos adaptarnos a distintas situaciones y salir adelante, somos seres sociales, apasionados y generosos. Por eso, aunque el país esté en constante crisis, siempre van a haber emprendedores y Freelancers luchando por sus sueños y animándose a ir por ellos, sobre todo las generaciones futuras que su objetivo de vida es ser felices. Miles de personas esperan que argentina se actualice y abra muchos centros de coworking como en el resto del mundo. Más adelante ya veremos sus ventajas, que son muchas, pero para los argentinos estos espacios brindan una excelente oportunidad para poseer una oficina con excelentes condiciones a un buen precio (que les sale mucho más barato que poseer su propia oficina). Es una excelente alternativa por su precio y por las ventajas que los espacios de coworking brindan: sinergia, colaboración, conexión, flexibilidad, innovación, red de contactos, diversión, etc.

4. **Variables tecnológicas.** Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

Tecnología en Argentina y en los espacios de coworking.

La tecnología que se requiere en un espacio de coworking es muy básica, solo se requiere un buen acceso a internet, y algunos equipamientos de oficina como proyectores, pantallas para los mismos, televisión, impresoras, etc.

Este sector es favorable ya que en Argentina se ha facilitado el tema de las importaciones, en el caso que hiciese falta traer algún equipamiento desde el exterior. En los espacios de coworking, como en varios rubros más, se puede aprovechar la tecnología como venta competitiva.



1.2. Análisis FODA

Oportunidades

- ✓ Sector emergente e innovador con creciente interés principalmente por parte de los emprendedores y Freelancers.
- ✓ Alianzas estratégicas con proveedores de equipos informáticos y con centros de capacitación para emprendedores.
- ✓ Los espacios de coworking están en pleno auge y más en América Latina, incremento de demanda.
- ✓ Crisis económica actual incrementa la búsqueda de nuevas formas de alquiler de espacios de trabajo.
- ✓ Altos precios de los alquileres de locales de comercio.
- ✓ Escaso número de empresas competidoras.

Amenazas

- ✓ Inestabilidad económica y política.
- ✓ La apertura de más espacios de coworking por la zona.

Fortalezas

- ✓ Excelente ubicación.
- ✓ Prestación de servicios exclusivos.
- ✓ Equipamiento moderno y de primera calidad.
- ✓ Ambiente favorable para la creación de alianzas estratégicas.

Debilidades

- ✓ Falta de conocimiento de la marca
- ✓ Inexperiencia en el rubro.

2. Análisis del micro entorno

Para evaluar el micro entorno se utilizara como herramienta el modelo de Porter.

2.1. Análisis de Porter

Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista Michael Porter.

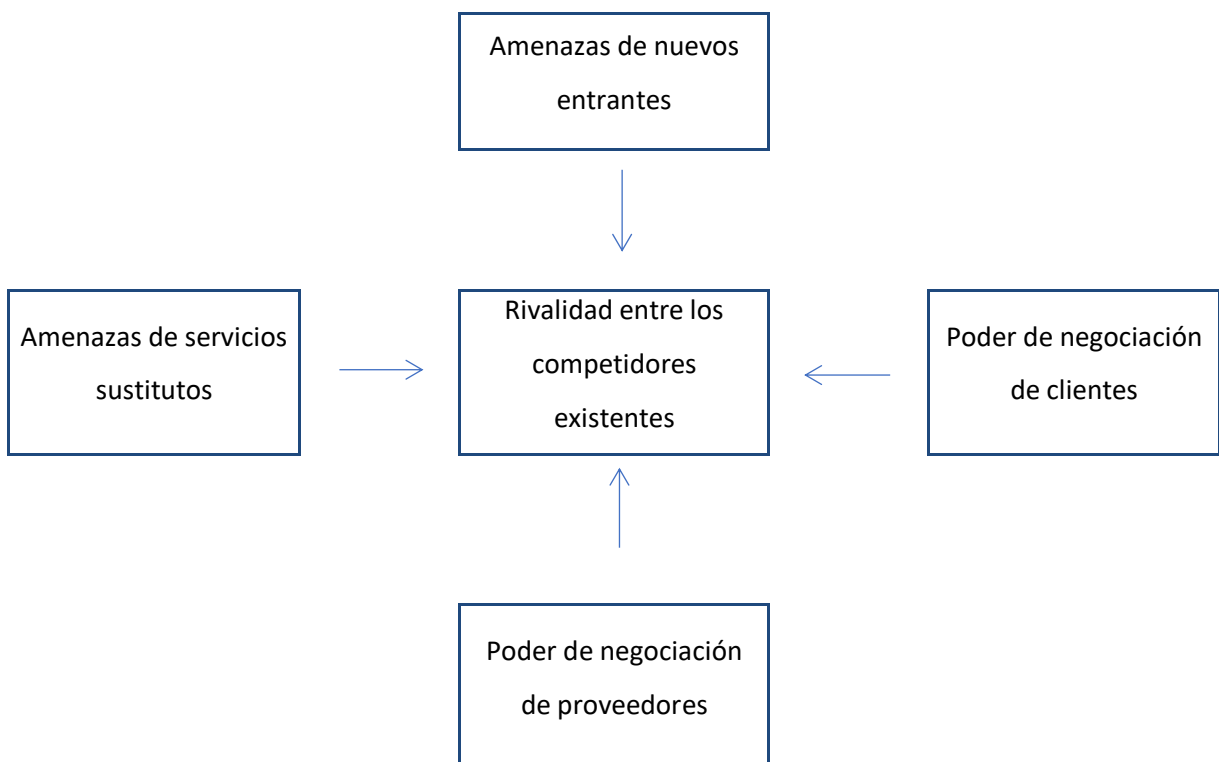
El establece que en esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado



estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector

Analizando las cinco fuerzas que el propone: los competidores directos, los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos; se llega a comprender la estructura del sector en el cual compite la empresa y así poder elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia elegida.

Figura N°1: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter



Poder de negociación de los clientes: Medio

El poder de negociación de los clientes es medio ya que al existir varios productos sustitutos es muy fácil que se orienten por trabajar en alguno de ellos. Hay que satisfacer las necesidades, brindarle un excelente servicio, poseer un elemento diferencial que nos haga únicos y así captar y cuidar a los clientes/ coworkers.

Poder de negociación de los proveedores: Baja

El poder de los compradores es bajo ya que lo que requiere el espacio de coworking lo puede obtener de diversos proveedores, no son productos ni servicios exclusivos. Se optará por el que resulte más conveniente para cada caso puntual. El servicio más importante es el internet y es ofrecido por varias compañías.

Amenaza de nuevos entrantes o competidores potenciales: Media

La amenaza de competidores potenciales es media porque si bien los espacios de coworking están en pleno auge, lo cual hace atractivo ingresar en el negocio, el mismo requiere una inversión inicial media/alta, y también requiere contar con una red de contactos para poder empezar a insertarte en el mundo del coworking.

Amenaza de los servicios sustitutos: Alta

Los sustitos son las oficinas tradicionales, las cafeterías y el home office, trabajo desde casa. Si bien el espacio de coworking brinda excelente ventajas y diferencias con respecto a sus sustitutos, ellos son muchos y la gente siempre ha trabajado de esa manera. Los espacios de coworking son relativamente una novedad en Mendoza, por ende la amenaza de los servicios sustitutos es alta.

Rivalidad entre competidores existentes: Media alta

Se realizó un análisis exhaustivo de los principales espacios de coworking de Mendoza. En la sección de Anexos se podrá encontrar las características detalladas de cada uno, y en plan de marketing se volverá a analizar la competencia y allí podremos ver un cuadro con la síntesis de la competencia.

Se encontraron seis espacios de coworking en Mendoza, la competencia es medianamente alta, y a partir de su análisis se puede identificar qué es lo que estaría faltando, y así encontrar alguna ventaja competitiva sobre el resto. Por ejemplo ningún espacio tiene estacionamiento, sólo dos están abiertos 24 horas (Whale y Redcouch), ninguno ofrece yoga, deporte o actividades recreativas necesarias para un desempeño laboral exitoso.



3. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas surgen como respuesta a los cambios del entorno. Cada vez hay una tendencia mayor de trabajar codo a codo entre las empresas, cada una se dedica a realizar sus funciones nucleares y externaliza el resto de las funciones a empresas donde ese sea su habilidad distintiva.

Las funciones nucleares son aquellas donde residen sus habilidades distintivas. A lo que nos dedicamos realmente, en el caso de Sinergia es brindar un espacio de trabajo para nuestros coworkers con un servicio integral.

Externalizaremos todas las funciones básicas, aquellas que son necesarias para completar la organización, pero que no son nuestras funciones nucleares. Realizaremos la externalización a través del outsourcing, donde se delega la ejecución y el desarrollo estratégico de las funciones o servicios. En Sinergia se tercerizará:

- ✓ Servicio seguridad
- ✓ Servicio limpieza
- ✓ El restaurant/ café del espacio
- ✓ Convenio gimnasio
- ✓ Fabricantes de nuestros productos de Merchandising.

Se formarán alianzas y acuerdos con los proveedores y con el galpón que se encuentra a mitad de cuadra, el cual es utilizado como estacionamiento, para realizar un convenio y asegurar un lugar de estacionamiento para los coworkers.

4. Diferenciación

Michael Porter plantea tres estrategias genéricas: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. A través de ellas, las organizaciones pueden hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

Nuestra estrategia será la diferenciación. Queremos ofrecer algo distinto/ único a nuestros coworkers, siendo valorados por ellos más allá del precio que ofrecemos. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Nos diferenciaremos brindando:

- Un host, es el anfitrión del espacio de coworking. Estará al tanto de todos los proyectos que se están llevando a cabo en el mismo, los objetivos de los coworkers, hacia donde quieren ir;



para leer sus necesidades y así poder conectarlos con lo que requieran y ofrecerles oportunidades.

- Un amplio rango de precios ofreciendo distintos paquetes/ planes a los usuarios.
- Servicio de consultoría para que puedas estar asesorado en diferentes áreas de los negocios, como marketing digital, asesoramiento legal, etc.
- Servicio de coaching para que puedas llevar a cabo tus objetivos empresariales.
- Un diseño único de la infraestructura rodeado de muchas plantas, e iluminado principalmente por luz natural.
- Clases de yoga, meditaciones, sala de descanso.
- Convenio gimnasio.
- Sala de recreación.
- Sala de micro cine, con la última tecnología para hacer presentaciones, anuncios.
- Parrilla. Asado una vez por semana.
- Set de mate, café, té, desayunos a disposición de los coworkers.

5. Estrategia

Las organizaciones desarrollan un proceso de negocio para lograr una posición competitiva dentro del sector o segmento de negocios donde actúa. Ellas, las empresas, compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector/segmento. La posición competitiva se mide en función de las ventas, es equivalente a su cuota de mercado, se mide en término porcentual.

No existe una sola estrategia, sino un conjunto de ellas que se complementan, cada una tiene una relación jerárquica o de dependencia con la otra. La estrategia “suprema” es la estrategia competitiva o de negocio, es la estrategia guía sobre las cuales se desarrollan las otras, y en ella se establece la forma en que se generará valor. Nosotros buscaremos nuestro posicionamiento a través de la diferenciación. Ofreceremos un servicio gestado desde la creatividad e innovación, queremos ofrecer la diferenciación como elemento de distinción en la competitividad de la organización. Queremos ofrecer un servicio cuya marca represente atributos diferenciales, por los cuales los usuarios están dispuestos a pagar. La estrategia que llevaremos a cabo será la de **Marca**.

6. Misión

La misión describe la principal función de la organización dentro de la sociedad. Es el objetivo primario de la organización.



Según Arnold Hax y Nicolás Maljuf (año 1997), en su libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, el término misión debe contener los siguientes aspectos: *“...Existen dos conjuntos de información que deberían figurar en la declaración de la misión de un negocio. En primer lugar, una clara definición del alcance actual y futuro esperado del negocio. Esto se expresa como una amplia descripción de los productos, los mercados y el alcance de la cobertura geográfica del negocio hoy y dentro de un marco razonable de tiempo, comúnmente entre tres y cinco años. La declaración del alcance del negocio es informativa no sólo por lo que incluye sino por lo que deja de lado. La otra información importante que debería incluirse en la declaración de la misión de un negocio es la selección de competencias que distinguen en forma única su negocio de los otros en la misma industria. Definen la forma en que el negocio busca una ventaja competitiva sostenible”.*

La misión es la razón de ser de la organización/ unidad estratégica de negocio. Es la definición amplia del propósito de la organización y la descripción al negocio al que se dedica. Responde a los interrogantes ¿Quién somos? ¿A qué nos dedicamos? Una misión por cada unidad estratégica de negocio.

Misión Espacio de coworking

Somos un espacio de coworking que ofrece un gran servicio y apoyo a sus coworkers, fomentando redes de enlace entre ellos y el mundo. Se ofrece un servicio de alta calidad y se brinda un espacio de trabajo óptimo para los trabajadores freelance y a los emprendedores que recién comienzan sus negocios.

7. Visión

La visión es una imagen de los miembros de la empresa, que quieren que esta sea o llegue a ser a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro. Es una expectativa idea. Debe responder a las interrogantes ¿Qué aspiramos a ser? ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo nos movemos? Debe ser breve, fácil de captar y recordar e inspiradora, ya que su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Jack Fleitman (año 2000) define la visión como: *“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo. Sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”*



Visión Espacio de coworking

Ser el espacio de coworking líder de Mendoza, elegidos por nuestro compromiso, autenticidad, apoyo y por el confort que les brindamos a nuestros clientes.

8. Valores

Apasionados: Nos atrevemos a ir por aquello que nos llena el corazón.

Comprometidos: Creemos en un mundo mejor, y que cada uno desde donde está, con tan solo pequeñas acciones, puede aportar algo único al mundo.

Auténticos: Nos atrevemos a ser nosotros mismos.

Colaboradores: Creemos en la sinergia que se genera trabajando en equipo y apoyando a otros.

En resumen, el entorno macroeconómico no es el más favorable para emprender, pero se presenta un micro entorno favorable. Se estableció que el espacio de coworking contará con distintas alianzas estratégicas, su foco será la diferenciación en su servicio integral y seguirá una estrategia de Marca, enfocándose en su autenticidad y unicidad, con lo que se desarrolló su misión, visión y valores.



CAPITULO III: Plan de marketing

Como Kotler y Armstrong sostienen, el plan de Marketing consiste en las decisiones de los administradores y mercadólogos para la creación de estrategias que ayudarán a alcanzar los objetivos de la compañía. En el caso de empresas que cuenten con diferentes productos, marcas o negocios, deberán crear un plan de marketing diferente para cada uno de estos. Y esto será lo que se desarrollará a continuación, analizando el mercado actual, el mercado meta, la estrategia de cobertura de mercado, definiendo su posicionamiento y ventaja competitiva. También se desarrollará la marca, el marketing mix de la misma y su merchandising.

Para tener éxito en este ambiente de negocios cada vez más complejo, es clave que las organizaciones se definan en función del cliente. Por ello, realizaremos el siguiente análisis.

1. Mercado actual

El mercado actual se define por los diversos actores que en él interactúan, como la competencia, los proveedores y los productos sustitutos. Si bien ya los hemos mencionado anteriormente, aquí desarrollaremos un análisis un poco más exhaustivo.

1.1. Competencia

En el análisis de Porter analizamos la competencia, el cuadro de a continuación muestra un resumen de los distintos servicios, con sus respectivos precios, que la competencia ofrece.

Tabla N° 1: Análisis de la competencia

N°	Empresa	Capacidad	Horario	Plan	Precio	Descripción del servicio
1	Campus Olegario	80	8.00 a 20.30	Por hora	800\$ + IVA	wifi, café. Servicio limpieza, sala de juegos.
				P. Individual mensual	3.000\$ + IVA	wifi, café, eventos, sala de reuniones, sala de juegos, bicis y bike parking ,
				P. Oficina mensual	22.500\$ + IVA	aceleradora startups, servicio limpieza.



2	Grape Wine	50	8.00 a 20.00	Plan Flex	2.500\$	Wifi, servicio cafetería, servicio limpieza, sala de reuniones.
			8.00 a 20.00	Plan Box	3.800\$	
			8.00 a 20.00	Plan Oficina	15.000\$	
3	Ideast	16	08.00 a 12.45 y 16.00 a 20.00	30 horas mensuales	1.500\$	Sala de reuniones, capacitaciones, wifi, lockers, café y asesoramiento técnico en planificación y proyectos.
				50 horas mensuales	2.000\$	
				Puesto individual mensual	2.800\$	
				Sala exclusiva mensual	11.000\$	
				Sala exclusiva por hora	350\$	
				Sala de reunión por hora	500\$	
4	RedCouch	12 oficinas	24 horas			Wifi, dos salas de reunión, control de accesos invitados, café, impresoras, espacio verde, mascota.
5	Whale	40	24 horas	Puesto Flex	1.850\$	Wifi, bicis y bike parking, eventos semanales, áreas cómodas y espaciales, community manager.
				Oficina 4 Pax	7.150\$	
				Oficina 6 Pax	10.000\$	
				Oficina 8 Pax	12.350\$	
6	Linka Space	60	8.30 a 18.00	Escritorio casual	1.950\$	Incluye 12 jornadas por mes, free coffee, 2 horas de sala de reunión y acceso a eventos.
				Escritorio personal	2.500\$	Acceso a eventos, coffee break, 4 horas de sala de reuniones, 1 locker.
				Mesa de equipo	13.800\$	8 horas de sala de reuniones más café, eventos, acceso a 2 o más lockers.



1.2. Proveedores

No requeriremos de una lista extensa de proveedores. Para instalar el espacio de coworking si, ya que debemos comprar todo el equipamiento necesario (que detallaremos más adelante). Pero luego, una vez que ya está listo el espacio de coworking en funcionamiento, requeriremos proveedores de internet, alimentos, luz, gas, agua, insumos de librería, artículos de limpieza y baño, y no mucho más.

1.3. Sustitutos

Oficinas tradicionales, la gente que realiza home office y la que trabaja desde cafeterías. Frente a estos sustitutos ofrecemos algunas ventajas. A diferencia de las oficinas tradicionales, los espacios de coworking son más accesibles, económicos ya demás brindan espacios colaborativos donde se generan sinergias inigualables. Sinergia, en primera instancia, se enfocará en FreeLancer y emprendedores que poseen pequeñas empresas o que recién empiezan con sus proyectos; sin embargo debido a la gran oportunidad que brindan los espacios de coworking, y sus respectivos beneficios, muchas grandes empresas alrededor del mundo están optando por trabajar en espacios de coworking. Esto podría ser una oportunidad potencial para Sinergia.

1.4. Las tendencias

Los espacios de coworking están en pleno auge, y sobre todo en América latina. Estados Unidos, Alemania y España son los países que cuentan con las mayores cantidades de espacios coworking. Aquí, como siempre, el furor tardó un poco en llegar, pero de a poco las ciudades se van poblando de los mismos. En buenos Aires son última tendencia y encontramos muchos espacios de coworking, tenemos un espacio de WeWork y varias cadenas de espacios de coworking como La Maquinita.

2. Análisis del mercado meta

2.1. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado consiste en dividirlo en distintos grupos de clientes o compradores que poseen diferentes características, necesidades o comportamientos, y que por estas diferencias podrían requerir distintos productos y servicios. Es clave para las organizaciones tener bien definido cuales son su o sus segmentos meta para poder ajustar bien sus estrategias y se marketing mix y así poder llegar a los clientes.



2.2. Bases para la segmentación

No existe una sola forma de segmentar un mercado, se deben analizar en función de varias variables. Según Kotler (año 1995) podemos analizarlo en función a las siguientes bases:

- Segmentación geográfica
 - País: Argentina
 - Provincia: Mendoza
 - Localidad: Gran Mendoza
- Segmentación demográfica
 - Edad: mayor de edad
 - Sexo: indistinto
 - Nacionalidad: indistinta
 - Ocupación: profesional, emprendedor, estudiantes
- Segmentación psicográfica
 - Case social: media, media alta, alta
 - Estilo de vida: emprendedor, líder, aventurero, inquieto, curioso
 - Personalidad: innovador, cooperativo, líder, generoso
- Segmentación conductual
 - Categoría del usuario: usuario habitual y usuario eventual.
 - Frecuencia de uso: uso continuo o regular
 - Posición de lealtad: fuerte
 - Beneficios esperados: comodidad, asistencia, eficacia.

2.3. Mercado meta

Luego de haber encontrado los segmentos en cuales Sinergia puede tener oportunidades, se debe definir bien los segmentos que atenderá. Y luego en función de ellos, determinaremos qué tipo de estrategia de cobertura de mercado llevara a cabo.

Sinergia se propone dirigir sus estrategias a un mercado conformado por hombres y mujeres mayores de edad: FreeLancer y emprendedores, que viven en el gran Mendoza. Recibimos pequeñas y medianas empresas en nuestra comunidad. Si bien nuestro objetivo meta son los FreeLancers y emprendedores, también podemos recibir estudiantes en nuestro espacio.

Nuestro segmento potencial, para un futuro, podrían ser diseñar oficinas a las grandes empresas.



3. Estrategia de cobertura de mercado

Las estrategias de cobertura de mercado pueden ser: marketing concentrado, marketing diferenciado ya sea en clientes o productos y marketing indiferenciado para todo el mercado.

- **Marketing concentrado o de nicho** ocurre cuando la organización se dirige a un segmento dentro de otro muy específico, se trata de un pequeño grupo de clientes, ofreciendo pocas líneas de productos o servicios.
- **Marketing diferenciado o especializado** sucede cuando la empresa se dirige a varios segmentos de mercado o cuando ofrece muchas líneas de productos o servicios.
- **Marketing indiferenciado o para todo el mercado** ocurre cuando la organización ofrece muchas líneas de productos a varios segmentos de mercados como el caso de Coca-Cola, los estímulos van a todo el mercado.

Tabla N° 2: Matriz Línea de productos / Segmento de mercado

Línea de productos o cantidad de servicios prestados	Varias/os	MARKETING ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una/ pocos	MARKETING CONCENTRADO	MARKETING ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
		Segmentos de mercado	

Fuente: Material de cátedra de "Comercialización II", FCE, UNCUIYO

Sinergia lleva a cabo una estrategia de marketing especializado en producto, ya que ofrece un servicio a distintos segmentos de mercados. El espacio de coworking es un excelente lugar de trabajo para distintos actores como arquitectos, diseñadores, emprendedores, fotógrafos, abogados, psicólogos, consultores, y muchos profesionales más.



4. Posicionamiento

Es el lugar que un producto o servicio (o marca, institución o empresa) ocupa en la mente de los consumidores como consecuencia de los vínculos existentes entre las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer una necesidad, y el o los atributos que le ofrece ese producto. El posicionamiento lo busca la empresa, pero lo define el cliente. De ahí radica la importancia de primero saber quién es el mercado meta, y luego identificar qué es lo que le aporta valor para al cliente, y en función de sus percepciones, diseñar los atributos de los producto o servicios. Mientras más atributos valiosos se posean para los consumidores, un mejor posicionamiento se tendrá.

Las interrogantes que sirven de referencia son: ¿Cuáles son los atributos más valorados por los clientes? ¿Qué grado de relación existe entre esos atributos y las marcas productos que compiten en el sector de negocios? En el caso de los espacios de coworking los atributos más valorados son: internet rápido, instalaciones cómodas, lugar luminoso, café y seguridad. Y los espacios de coworking ofrecen varios atributos valiosos para el cliente, a algunos les falta un espacio de recreación y ninguno cuenta con estacionamiento propio.

Se propone posicionar a Sinergia ofreciendo todos los atributos básicos que los clientes esperan como atributos básicos de un espacio de coworking, como los mencionados anteriormente, y ofrecerles aún más. Ofrecer servicio de consultoría, espacio de recreación, clases de yoga, sesiones de coaching, estacionamiento y espacios de trabajos al aire libre.

En resumen, Sinergia busca posicionarse como el espacio de coworking de Mendoza más completo a precios accesibles. Busca ser más que un lugar de trabajo, una comunidad donde se aporta un servicio integral de para que las personas puedan llevar a cabo sus proyectos, y se crea un ambiente propicio para la creatividad, innovación y gestación de ideas.

5. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la empresa reside en la innovación o diferenciación del servicio. El servicio brindado se diferencia a los demás existentes en el mercado por ser integral y completo, cubre desde las condiciones básicas para poder tener un buen desempeño a la hora de trabajar, hasta consultorías, capacitaciones, eventos, contando con espacios de recreación y relajación.

La estrategia seleccionada para conducir esta ventaja es la “diferenciación” que se justifica por el siguiente cuadro y todo lo analizado hasta el momento.



Tabla N° 3: Matriz alcance mercado / Ventaja competitiva

Alcance del mercado	Amplio	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	Restringido	CONCENTRACIÓN EN COSTOS	CONCENTRACIÓN EN DIFERENCIACIÓN
		Costo menor	Diferenciación
		Ventaja competitiva	

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter. Año 1980.

6. Brand

6.1. Marca

La AMA (American Marketing Association) define marca como “un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”. Por lo tanto, una marca es un producto o servicio que de alguna manera se diferencian de los productos o servicios de la competencia. Esas diferencias puede ser relacionadas con el desempeño del producto o servicio, diferencias funcionales, racionales o tangibles, o estas diferencias pueden ser simbólicas, emocionales o intangibles, relacionadas con lo que la marca representa.

La marca es el intangible más importante de la empresa, por ello su creación debe ser estratégica. La gestión estratégica de marca consiste en diseñar e implementar actividades y programas de marketing destinados a crear, medir, y gestionar las marcas para maximizar su valor.

La marca es lo que queda en la mente de los consumidores cuando ya se han consumido los productos. Es un indicador de un determinado nivel de calidad, y esto aumenta la probabilidad de que un cliente satisfecho vuelva a adquirir el producto o servicio una y otra vez. La lealtad de la



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

marca hace que la demanda sea previsible y que los clientes estén dispuestos a pagar un precio más elevado por ella. La marca constituye un poderoso mecanismo para garantizar una ventaja competitiva.

El espacio de coworking será conocido a través del nombre SINERGIA. Se quiere crear una marca fuerte, la cual se diferencie por ofrecer un servicio de alta calidad. Quiere formar una comunidad unida y fuerte, donde los coworkers quieran ser parte de esta comunidad y donde su lealtad hacia la marca sea elevada. Para ello, se debe estar cien por ciento atentos en cada punto o momento de contacto con los coworkers y ofrecerles algo que hasta el momento en Mendoza no existe. Más adelante se detallarán todos los servicios que se ofrecerán a los integrantes de nuestra comunidad Sinergia.

Figura N°2: Marca Sinergia



Se buscó un diseño que nos refleje: simple, alegre, claro y conciso.



6.2. Logotipo

SINERGIA

Sinergia, así se llamará ya que es la palabra que mejor refleja lo que realmente se genera en un espacio de coworking. La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de ellos, con sinergia la suma de uno más uno, no es dos, sino un número mayor a él. No es casualidad el significado de su palabra, sinergia, proviene del griego: «sin» (con) y «ergos» (trabajo), lo cual se traduce «trabajo conjunto».

¿Por qué se da esto en un espacio de coworking? Esto sucede porque reina en él el trabajo colaborativo, en equipo, donde todos dan, hay espíritu de cooperación, voluntad de aportar y de aprender, y sin darse cuenta, gracias a esto, crean algo mucho más grande (y hermoso) de que si hubieran trabajado todos por separado. La sinergia implica dar con generosidad y recibir con gratitud.

6.3. Isotipo



Es un pequeño dibujo donde se quiere plasmar lo que es la sinergia. Tres simples triángulos por separado serían eso, triángulos, pero en conjunto, generando sinergia, forman una flor geométrica. El isotipo hace honor a la frase célebre “El todo es más que la suma de las partes”.

6.4. Eslogan

APOYAMOS TU PROYECTO!

El eslogan ayuda mucho a generar Brand equity, lo cual es el valor añadido que se le asigna a un producto o servicio a partir de su marca.

Todos han sentido miedo alguna vez. Generalmente cuando se quiere realizar un gran salto o cambio las personas suelen sentir miedo, porque este nuevo escenario trae consigo incertidumbre, y rompe con lo que estaban acostumbrados y ya conocen. Es normal sentirse así. Decidir emprender o iniciar un nuevo proyecto o tomar coraje para decidir abrirse y comenzar a trabajar de forma



independiente y autónoma como Freelancer, son decisiones valientes que traen con ellas cambios en la vida de quienes se arriesgan. Sinergia está ahí para apoyar a quienes se atreven a dar el salto, y dedicarse a lo que siempre soñaron, a lo que les apasiona.

Su servicio de apoyo es integral porque se enfocan en cuidar y estar presente en todos los detalles, desde sesiones de coaching para quien lo requiera hasta lo más simple, pero no menos importante, de proveerles un espacio de trabajo luminoso, limpio y con todas las herramientas que ellos necesiten para tener un buen desempeño.

Se eligió como eslogan su objetivo: apoyar a su comunidad. Sinergia se basa en ser más que un lugar de trabajo, sino una comunidad, cuyo objetivo primario es ser un apoyo incondicional para sus integrantes, proveyéndoles un espacio en el cual logren todo lo que se propongan.

7. Marketing Mix

Según Phillip Kotler y Gary Armstrong el marketing mix es *“el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza (distribución) y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.”* Estas son llamadas “las cuatro Ps”.

A continuación se desarrollará la mezcla de marketing de Sinergia para poder prestar su servicio único (ventaja competitiva) y así poder llegar a su mercado potencial. Para esta sección se utilizará de base el libro “Fundamentos del marketing”, de Kotler y Armstrong y el libro “Dirección de marketing” de Kotler y Keller.

7.1. Servicio

Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico. En el caso de Sinergia se ofrece como servicio el apoyo a la creación de proyectos por parte de los coworkers, ofreciéndoles un excelente y profesional espacio de trabajo con un servicio integral para que puedan desarrollar los mismos. A continuación detallaremos los servicios que se brindarán en el espacio de coworking, y también se presentaran los distintos planes o paquetes con los que se podrán suscribir los clientes.

Los servicios que ofrecemos son:

- ✓ Oficinas equipadas.
- ✓ Cafetería y comedor. Servicio de almuerzo.
- ✓ Café, té, mate libres, 2x1 en cervezas, desayunos temáticos y asados.



- ✓ Terraza, donde se organizan eventos.
- ✓ Salas de reuniones equipadas con proyectores y equipamiento para poder realizar reuniones a la distancia a través video llamadas.
- ✓ Sala de descanso, donde pueden reposar, descansar.
- ✓ Clases de yoga.
- ✓ Convenio gimnasio.
- ✓ Salón de capacitaciones y de reunión ejecutiva.
- ✓ Sala de eventos, que se utiliza también para presentaciones y micro cine. Se realizan eventos semanales.
- ✓ Sala de recreación para distenderse: play 4, daytona, metegol, ping-pong y muchos juegos más.
- ✓ Lockers.
- ✓ Servicios de luz, gas, agua.
- ✓ Internet de alta velocidad.
- ✓ Impresiones vía wi-fi, fotocopias y scanner.
- ✓ Convenio estacionamiento.
- ✓ Bicis y bike parking.
- ✓ Tenemos a disposición de los coworkers, headphones para conference call, cargadores de celulares, artículos de librería y kit de mates.
- ✓ Servicio de correo y mensajería.
- ✓ Servicio de consultoría empresarial.
- ✓ Servicio de host y community manager.
- ✓ Sesiones de coaching disponible para los coworkers.
- ✓ Seguridad 24 horas.
- ✓ Servicio de limpieza.

Estos son todos los servicios que brindará el espacio. Su servicio está orientado principalmente a trabajadores freelance y a emprendedores. Cada persona puede tener requerimientos distintos, por ejemplo los trabajadores freelance quizás requieran una oficina privada para recibir a sus clientes y no requieran el servicio de consultoría, no así un emprendedor que recién está gestionando su proyecto, o una empresa que requiera su propia oficina. Por ello, se ofrecerán distintos planes donde incluirán distintos servicios. Sin embargo, no porque un cliente se suscriba con determinado plan, no



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

podrá acceder a un servicio con mayor cualidades que no esté incluido en su plan, lo podrá hacer pagando un precio extra pero menor que alguien que no pertenece a la comunidad.

Tabla N° 4: Planes que se ofrecen



individual

elite

oficina

elite

Espacios comunes	x	x	x	x
Oficinas equipadas			x	x
Café, té, mate y frutas libres	x	x	x	x
Sala de reuniones	(crédito dos x mes)	x	x	x
Sala de reuniones ejecutiva		x	x	x
Área de relajación	x	x	x	x
Clases de yoga		x		x
Convenio gimnasio		x		x
Eventos	x	x	x	x
Capacitaciones		x		x
Sala de eventos/ cine		x		x
Sala de recreación	x	x	x	x
Lockers	x	x	x	x
Servicios de luz, gas, agua	x	x	x	x
Internet de alta velocidad	x	x	x	x
Impresiones fotocopias y scanner	100 gratis	250 gratis	100 gratis	250 gratis
Estacionamiento incluido		x		x
Bicis y bike parking	x	x	x	x
Artículos de librería		x	x	x
Servicio de correo y mensajería		x	x	x
Servicio de consultoría empresarial.		x		x
Host y community manager.	x	x	x	x
Sesiones de coaching.		x		x
Seguridad 24 horas.	x	x	x	x
Servicio de limpieza.	x	x	x	x



El objetivo de los distintos planes es que se adapten a las necesidades de cada uno. Todos los planes incluyen espacios comunes, lockers, acceso café, té, mate y frutas ilimitadas como acceso a heladeras, internet, servicios de luz, gas, agua, seguridad, cuentan un host y servicio de community manager si así lo requieren. También tienen acceso a impresión y fotocopias, a la sala de descanso, recreación y a bicis.

El plan individual está diseñado para aquellos que necesiten un lugar de trabajo con todas las comodidades básicas. Tienen acceso a trabajar en las áreas comunes, deben traer su laptop, cada día al llegar al espacio eligen un escritorio donde sentarse y se ponen a trabajar allí. Eligen un lugar nuevo cada vez que van. Se les garantiza un escritorio en las áreas comunes, tienen dos créditos por mes para reservar las salas de reuniones y pueden agregar el servicio de correo y mensajería por 600\$ por mes. Este plan es ideal son ideales aquellos que requieren espacios de trabajo motivadores e inspiradores. Es ideal para los anti-rutina. Es perfecto para quienes necesitan acceso flexible 24/7 a un espacio de coworking, pero no necesariamente una Oficina privada o incluso el mismo escritorio cada día.

EL plan individual elite está diseñado para aquellos que deseen gozar de todos los servicios disponibles, pero que prefieran trabajar en lugares comunitarios. Además de poder disfrutar de todos los servicios, tienen un escritorio permanente en la ubicación que ellos elijan, trabajan todos los días en el mismo lugar, dejando sus pertenencias allí si así lo desean. Su escritorio posee cajones con llaves para la seguridad de sus pertenencias, además de los lockers, Esto no significa que pueden ir rotando, y trabajar en la terraza o en otros escritorios si así lo desean. Tienen su propia papelera y archivero, y cesto de basura. Este plan es ideal para FreeLancers, propietarios de pequeños negocios y trabajadores a distancia. Poseen créditos para las sesiones de coaching, consultoría empresarial y pueden asistir a las clases de yoga, a los eventos y capacitaciones que se realicen de forma gratuita. También tienen acceso al convenio gimnasio y tienen acceso a una cochera privada. El salón de eventos lo pueden reservar dos veces por mes.

El espacio oficina básico está diseñado para aquellos que requieran un espacio privado para trabajar o recibir clientes regularmente en un espacio privado. También es ideal para trabajadores autónomos. Las oficinas están equipadas con mesas/ escritorios, sillas, y espacios para guardar pertenencias. Se tiene acceso a la oficina mediante una tarjeta magnética, y se puede acceder a ella las 24 horas.



El plan oficina elite está diseñado para ellos también o para pequeñas empresas que deseen disfrutar de todo el espacio de coworking en su máxima potencialidad. Las oficinas están totalmente equipadas, tienen acceso a ella las 24 horas, así como a todos los servicios del espacio. Al igual que el plan individual elite, poseen créditos para las sesiones de coaching, consultoría empresarial y pueden asistir a las clases de yoga, a los eventos y capacitaciones que se realicen de forma gratuita. También tienen acceso al convenio gimnasio y tienen acceso a una cochera privada. El salón de eventos lo pueden reservar dos veces por mes.

Además de los planes, contamos con la opción de Flex Desk que consiste en alquilar un escritorio dentro de nuestro espacio de coworking por hora o semana. Este tipo de contratación ofrece acceso a los mismos servicios que el plan individual. Está diseñado para dar flexibilidad y prestar servicio a aquellos que requieren únicamente unas horas/ semanas de nuestro espacio.

¿Por qué se ha decidido prestar estos servicios?

Se ha decidido brindar estos servicios, no sólo para diferenciarse de la competencia, sino para brindar un servicio integral al coworker. Al hablar de servicio integral se hace referencia a cubrir todo lo que se requiera para poseer un buen desempeño laboral, se enfocan no solo en proveer un espacio físico del trabajo, si no en que el cliente pueda auto realizarse allí. Se cuenta con oficinas totalmente equipadas, área de recreación, área de descanso, convenio con gimnasio, café con comida rica y saludable, áreas de trabajo al aire libre, terraza y jardín.

Está comprobado científicamente que la productividad de las personas aumenta cuando poseen espacios de recreación y descanso. Socialmente se tiende a tener una visión algo negativa de los descansos durante el horario de trabajo; muchos lo consideran como signo de debilidad. Sin embargo, tomar descansos tiene varios beneficios:

- ✓ Se gana perspectiva y se mejora el enfoque. Cuando se trabaja de forma permanente y sin descanso sobre un proyecto, generalmente se pierde la perspectiva muy fácilmente, quedándose en detalles. Hacer un stop y tomarse un tiempo para mirar las cosas desde afuera, ayuda a ver el panorama general y constatar que no se haya ido el foco.
- ✓ Se empodera la mente. El cerebro trabaja de dos maneras: modo enfocado y modo difuso. En el modo de pensamiento enfocado es cuando alguien está ocupado estudiando o trabajando, o cuando está enfocado en llevar a cabo alguna tarea. El modo difuso es lo que ocurre cuando no se trabaja, o se pasa tiempo con familiares y amigos.



Es el modo de soñar despierto al que parece ir la mente cuando se está relajado. Estudios demuestran que la mente en realidad puede resolver más problemas y lograr mayores cosas en el estado difuso que cuando se encuentra en el modo enfocado. Esto es muy común que ocurra a la hora de trabajar, por eso creemos que es necesario proveerles espacios de descansos y recreación.

- ✓ Cuando al trabajar ocurre algún bloqueo o estancamiento con algún proyecto o algún problema que se está resolviendo, lo mejor que se puede hacer es dejar de trabajar por un rato y salir a tomar aire, a jugar a algún juego, en pocas palabras hacer algo que distienda, y cuando esto se realiza muchos se desbloquean, se encuentra la solución al “problema”, y de hecho muchas veces ocurre que se dan cuenta que la solución estaba frente a tus ojos.

Además de disfrutar, la salud es muy importante. Por ello Sinergia fomenta una vida saludable a través del banquete de frutas que está disponible todos los días en el espacio, del convenio con el gimnasio, de las clases de yoga, las meditaciones ofrecidas y de la comida que se sirve en el bufet la cual se caracterizará por ser saludable. También se brindaran charlas y eventos sobre felicidad, nutrición, hábitos saludables y calidad de vida.

Sinergia es una comunidad, y su objetivo es lograr una red de cooperación entre los distintos coworkers. Por ello todos los integrantes de la comunidad deberán contarle al host sobre el proyecto en el cual están trabajando, y él se encargará de vincularlo con distintos coworkers de la comunidad y con personas y organizaciones que puedan ser de utilidad para él y su proyecto. También brindará soporte como community manager y quien lo requiera contará con él.

La formación y el conocimiento es una herramienta clave en el mundo organizacional cambiante y turbulento de hoy en día, por este motivo se brindará servicio de consultoría empresarial y sesiones de coaching para apoyar a quien lo necesite, y así potenciar los proyectos. Asimismo, se organizarán eventos, capacitaciones y charlas informativas para los coworkers orientadas hacia el perfeccionamiento de ellos, con el fin de incrementar sus capacidades y competencias personales.

7.2. Precio

Siguiendo a Kotler, Armstrong y Keller, el precio, en un sentido amplio, es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. En un sentido más estricto, es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio.



A diferencia del resto de los elementos del mix de marketing, el precio, es el único que genera ingresos, los demás generan costos. Por otro lado, es quizás el elemento más fácil de ajustar en el programa de marketing, ya que ajustar las características del producto o servicio, los canales y las comunicaciones requiere más tiempo.

El precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto, servicio o marca buscado por la empresa. Las decisiones relativas a la fijación de precios son complejas y difíciles de tomar, ya que se deben considerar muchos factores a la hora de definirlo: la empresa, los clientes, la competencia y el entorno de marketing. Las determinaciones que se tomen respecto a la fijación del precio deben ser consistentes con la estrategia de marketing de la empresa, con sus mercados meta y el posicionamiento de la marca.

Sinergia sigue una estrategia diferenciación, por lo que el mercado meta estaría dispuesto a pagar un precio mayor al promedio por pertenecer a su comunidad. Sinergia aspira a ser el mejor espacio de coworking en Mendoza, y para acceder a él hay un precio que pagar.

De todas formas, ofrece cuatro planes distintos con sus respectivos precios en función a la cantidad de servicios que incluye el mismo, para que todos puedan acceder y formar parte de su comunidad y para que se adapte mejor a las expectativas y requerimientos de cada uno.

Definición de precios

<u>Plan</u>	<u>Precio mensual</u>
Plan individual	\$ 4.000
Plan individual elite	\$ 6.500
Plan oficina	\$ 23.500
Plan oficina elite	\$ 26.000

Y el Plan Desk tiene un precio de 850\$ por hora más IVA.



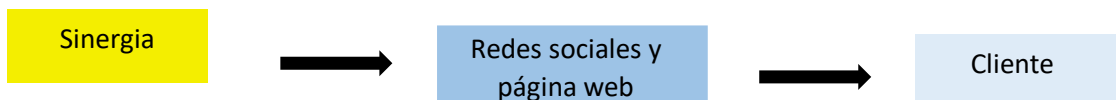
7.3. Plaza o distribución

La distribución es el elemento de la mezcla del marketing por el cual se logra que el producto o servicio este a disposición de los clientes. En el caso de Sinergia no hará uso de intermediarios, sino que se tendrá un **canal de marketing directo** con los usuarios. La comunicación será bilateral entre los clientes y la empresa, entre ellos se realizarán los intercambios requeridos.

La recepción será la encargada de proveer la información a los interesados, usuarios potenciales, y de ingresar los pagos. Este tipo de contacto directo se realizara en persona o vía teléfono entre la recepcionista y el interesado.



También se contará con presencia en redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram) y con página web propia. El community manager administrará las cuentas y tendrá contacto con los interesados, informándolos acerca de la comunidad, sus servicios, beneficios y precios.



7.4. Promoción

Las empresas no sólo deben crear valor para el cliente, sino que deben comunicar ese valor y lo realizan través de la comunicación: la promoción.

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto o servicio a los clientes, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Mediante la promoción las organizaciones transmiten información sobre ellos mismos y los productos o servicios que prestan.

La promoción no es una herramienta única de marketing, sino más bien es una mezcla de varias herramientas. Las empresas deben coordinar con cuidado los elementos de la promoción para lograr



transmitir al cliente un mensaje, claro, coherente y convincente. A continuación se detallará cómo Sinergia coordinará su promoción. Además de las herramientas detalladas a continuación, se considera que habrá un fuerte marketing de boca a boca a favor del espacio.

Publicidad

Es cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. La publicidad llega rápidamente a muchas personas, pero es impersonal y carece de la persuasión directa de los vendedores de la empresa. En su mayor parte, la publicidad puede llevar sólo comunicación unidireccional con una audiencia, y el público no siente que tiene que prestar atención o responder. Además cada vez se presta menos atención a la publicidad, ya que el público se encuentra saturado de información.

Al comienzo se realizará la mayor cantidad de publicidad para hacer conocer a Sinergia en el público de la ciudad. Posteriormente, se continuará realizando publicidad para ir captando más integrantes en nuestra comunidad.

Se realizará a en las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn), y a través de la página web de Sinergia, en la cual se detallaran los distintos servicios ofrecidos para cada plan y los precios de los mismos.

También se realizará publicidad por medios escritos, mediante notas con algunos diarios de la ciudad: Diario Los Andes, Mdz, La Voz; se promocionará un lugar de trabajo novedoso para Mendoza, mencionando los beneficios y atributos de pertenecer a la comunidad de Sinergia. Se realizará publicidad en la calle mediante carteles publicitarios en puntos estratégicos de la ciudad.

Relaciones públicas y eventos

El objetivo consiste en lograr transmitir una imagen clara, concisa, transparente, positiva y ante todo, de confianza y credibilidad con los diferentes públicos objetivos o comunidades relacionadas con Sinergia. Las herramientas de relaciones públicas que se utilizarán serán la organización de eventos en el espacio, las relaciones que se mantendrán con los medios de comunicación y se llevará un plan de responsabilidad social, se apoyará al merendero Luz de Esperanza ubicado en el barrio Borbollón, Las Heras

Las estrategias empleadas en las relaciones públicas están basadas en la búsqueda y creación de una percepción positiva de la marca. Es una alternativa interesante para lograr captar personas que no conocen Sinergia pero que forman parte del público al cual se apunta, es un buen medio para



ganar cobertura, así como para ganar diferentes menciones por parte de los medios de comunicación, los cuales son leídos por el público al que se quiere llegar.

Marketing directo

El marketing directo nos permitirá promover nuestro servicio a través de medios que permiten comunicarte directamente con los interesados, clientes potenciales. Esta estrategia de promoción permite una mayor adaptabilidad del servicio a la necesidad o interés del cliente. Es directo e interactivo, se tiene un dialogo bidireccional, se interactúa con el cliente y se conoce qué es lo que él busca. Es un medio donde hay mayor retroalimentación de ambas partes, es personal y persuasivo. Se realizará de varias formas: en persona, online o por teléfono.

8. Merchandising



El merchandising es un conjunto de técnicas que contribuyen a potenciar las ventas y la rentabilidad de los comercios. Será una fuente de ingreso para Sinergia.

Se venderá en la recepción artículos personalizados, como útiles de oficina: post-it, lapiceras, lápices, portaminas, cuadernos, carpetas, separadores; así como tazas, jarros térmicos, botellas de agua reutilizables de acero, kit de mate, bandejas, almohadas y mats de yoga de Sinergia.

Con lo desarrollado se da por concluido el plan de marketing y los pasos a seguir para llevar a cabo las estrategias planteadas previamente. En conclusión, Sinergia brinda un servicio que está orientado a freelancers, emprendedores y Pymes de Mendoza. Su estrategia de cobertura de Mercado es especializada en productos, ya que ofrece un servicio a distintos segmentos de mercados. Sinergia busca posicionarse como el espacio de coworking de Mendoza más completo a precios accesibles, buscando ser más que un simple lugar de trabajo, sino formar una comunidad de apoyo integral. Su ventaja competitiva reside en su servicio diferenciador. Busca ser una marca simple, alegre, clara y concisa.



CAPÍTULO IV: Plan Operativo y estructura organizacional

Una vez definido el proyecto y su plan de marketing, se procederá a analizar cómo se llevará a cabo para poder materializarlo. Por ello, se realizará una descripción general de la empresa, de la dinámica de trabajo, explicando cómo será el procedimiento de altas de clientes, el servicio host y community manager, las sesiones de coaching que ofrecerá el espacio, así como las clases de yoga, capacitaciones y eventos semanales. También se describirá la ubicación, infraestructura y equipamiento del lugar. Se desarrollará la estructura de la organización con su respectivo organigrama, descripción de puestos, de procesos de reclutamiento y selección, capacitación del equipo de trabajo, sus correspondientes sistemas de remuneración y beneficios.

1. Descripción general de la empresa

“Sinergia”, espacio de coworking de Mendoza, es una empresa de servicios que brinda distintos espacios de trabajo contenidos en un mismo lugar físico. El mismo se caracteriza por poseer todos los requerimientos esenciales para poder desarrollar un buen desempeño laboral y más.

Este servicio está enfocado a emprendedores de Pymes o que recién están gestionando sus proyectos, también está enfocado a trabajadores independientes o comúnmente llamados Freelancer, como fotógrafos, diseñadores, arquitectos, consultores, psicólogos, abogados, etc. Como se puede observar no se enfoca en un segmento específico como la vitivinicultura, sino que todo lo contrario, está diseñado a toda persona que requiera un armonioso lugar de trabajo, que cuente con excelentes condiciones, un buen ambiente laboral y una ubicación estratégica. Sinergia no se dedica a un segmento en particular, porque cree que de la diversidad salen las cosas más lindas, donde se nutren y aprenden unos de otros, fomentando el conocimiento de distintas áreas disciplinares.

El espacio desea ser testigo y compañero de gente que crea en sus proyectos y que quiera cambiar al mundo aportando su granito de arena, quiere dar su apoyo a los aventureros y apasionados a lograr sus proyectos. Sinergia es más que un simple lugar de trabajo físico, es una comunidad, una familia, donde los coworkers trabajan de forma colaborativa. Por eso el nombre: SINERGIA.



El personal se encargará además de que todo esté en orden y brindar el espacio de trabajo con sus respectivas comodidades, de fomentar lazos, entre los coworkers y con el exterior. El host se encargará de estar al tanto de todos los proyectos que se están llevando a cabo en el coworking para relacionarlo con quien le sea de utilidad, también se brindarán consultorías, se realizarán eventos y capacitaciones para los coworkers y la sociedad mendocina. El conocimiento es la base de todo, así que se buscará nutrirse de él constantemente.

2. Dinámica de trabajo

2.1. Alta clientes

Todo cliente potencial interesado en pertenecer a la comunidad pasará por distintas etapas.

Elegir el lugar donde se trabajará no es una decisión que se tome a la ligera, los interesados realizan un análisis de las opciones disponibles antes de inscribirse en un espacio de coworking, sobre todo si se trata del alquiler de una oficina ya que generalmente posee un contrato de seis meses como mínimo. Por ello, es de suma importancia el primer contacto con el interesado, se debe generar una buena impresión y brindarle toda la información que requiera. Desde el momento cero se debe transmitir lo que Sinergia es, y estar a total disposición del interesado. Se podrán comunicar con a través de la página web, mail, redes sociales, teléfono o presencialmente. Sea el medio por el cual se comunique, se le otorgará la información que requiera, se lo invitará a visitar nuestra página web y se lo invitará a realizar un recorrido por las instalaciones del espacio. El recepcionista se encargará del primer contacto con el cliente potencial, y de la visita a Sinergia.

Realizado eso, los interesados que desean formar parte de Sinergia se deberán registrar en recepción abonando lo que corresponda según el plan que se suscriban. La inscripción se realizará de forma presencial y personalizada, allí se les darán a conocer nuestros valores, se les otorgará las normas de comportamiento que deberán adoptar para garantizar un lugar de trabajo armonioso y de calidad. Si el cliente quiere suscribirse en un plan oficina, debe firmar un contrato donde garantiza la estadía mínima de seis meses.

Como ya se ha visto, Sinergia ofrece una amplia gama de planes para adaptarse a las necesidades puntuales del usuario interesado, cada plan tiene acceso a determinados servicios brindados por el espacio con sus respectivos precios. Una vez acordado el plan a suscribirse se procederá al pago del mismo y a la registración del usuario en el sistema. Se lo cargará al sistema, se



le dará de alta al sistema de reconocimiento facial en la entrada del espacio y si posee plan oficina se le otorgaran las tarjetas correspondientes.

Los pagos deben realizarse hasta el 10 de cada mes. En caso de no abonar en tiempo y forma, al entrar al sistema por reconocimiento facial no se dejara acceder al mismo. En caso de perder la tarjeta de la oficina se cobrará un costo de 700 \$, esta medida será tomada para promover el cuidado de las mismas por seguridad del espacio.

En el caso de acceder a Sinergia por un Flex Desk, no se realiza el proceso de reconocimiento facial, sino que se le otorgará una tarjeta con la cual tendrá acceso al coworking. Es una tarjeta de acceso y prepaga. El usuario cargará en ella la cantidad de horas que quiere contratar, una vez consumidas ya no tendrá acceso al mismo. Si desea puede realizar recargas.

Una vez realizado todo esto, el cliente está en condiciones de disfrutar Sinergia ☺

2.2. Servicio Host y community Manager

Sinergia proveerá a su comunidad un host, quién se encargará de dar la bienvenida al espacio a miembros e invitados como para hacerlos sentir bienvenidos, especiales y conectados. Debe estar al tanto de todos los proyectos que se están llevando a cabo en Sinergia y su función principalmente es apoyarles a conocer los recursos que necesiten para sacar adelante su emprendimiento, siendo él un conector y enlace los distintos coworkers, y hacer la red de contacto con quien ellos requieran, siempre y cuando este a su alcance.

El host, será también el community Manager, el responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, y con cualquier usuario interesado en la marca. Otorgará apoyo a los coworkers que lo requieran con los conocimientos de community manager. Igualmente se brindarán charlas y capacitaciones sobre el tema.

2.3. Sesiones Coaching

El centro de formación y coaching IRCO define al coaching como un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a mejorar sus posibilidades y facilitarles el modo de funcionar de forma más eficaz, tanto en el ámbito personal como en el profesional.

- ✓ Implica ayudar a superar barreras y limitaciones personales.



- ✓ Supone hacer aflorar el potencial de la persona, ampliar los recursos, desarrollar las habilidades.
- ✓ Permite sacar lo mejor de cada persona para acercarse cada vez más a la Excelencia personal y profesional.

Los planes elite son los únicos que tienen incluidos las sesiones de coaching, ellos para acceder a las mismas, deben coordinar con el coach día y hora. Lo pueden realizar presencialmente o vía WhatsApp, mail o mediante la aplicación de Sinergia.

Sin embargo, si alguien más de la comunidad desea acceso a sesiones de coaching podrá realizarlo pagando por el servicio. Cada sesión tiene un costo de 800\$.

2.4. Yoga

Todos podrán acceder a las clases de yoga, para hacerlo solo deberán presenciar la clase que les gustaría ir. Se ofrecerán tres clases por día, una a primera hora, otra al mediodía, y por último una a las 19 horas. Se les recomendará ir con ropa cómoda y eso es todo lo que necesitan, el espacio contará con los mats y herramientas necesarias para la clase. En el mismo espacio se realizaran meditaciones, y al final de cada clase se realizará una relajación de 15 minutos.

2.5. Capacitaciones

Las capacitaciones serán programadas como mínimo un mes de anticipación, así toda la comunidad y personas interesadas de las mismas que no pertenezcan a Sinergia puede participar. Se publicarán reiteradas veces en las redes, página y colocará la información en flyers dentro del espacio de trabajo común. El host será el principal en realizar la publicidad de boca en boca de las capacitaciones, así como de los eventos, happy hours y todo lo que se organice.

Quienes quieran acceder a la capacitación deberán registrarse en la recepción y/o vía online. Los miembros de los planes elite no deberán abonar por la misma, no así el resto del público. Los pagos se deben efectuar antes del comienzo de las capacitaciones sin excepciones.

2.6. Eventos semanales

Se organizarán eventos semanales, los cuales serán comunicados por las redes y el host. A diferencia de las capacitaciones, estas no requieren de inscripción. Su función principal es conectar a la comunidad y hacerles pasar un grato momento, algunos serán orientados hacia la sociabilización y otros tendrán un enfoque más académico. Se organizaran eventos variados.



Los miércoles serán miércoles de happy hour para cortar la semana. El café ofrecerá 2x1 en cervezas y diferentes tragos. También se ofrecerán combos de promoción con papas fritas y pizzas.

Los jueves se proyectará en el micro cine un video, cada mes se trabajará en cierto tema y los jueves se irán pasando videos de esa temática. Se seleccionará material interesante que pueda nutrirlos tanto en lo profesional como en lo personal. Las temáticas serán variadas.

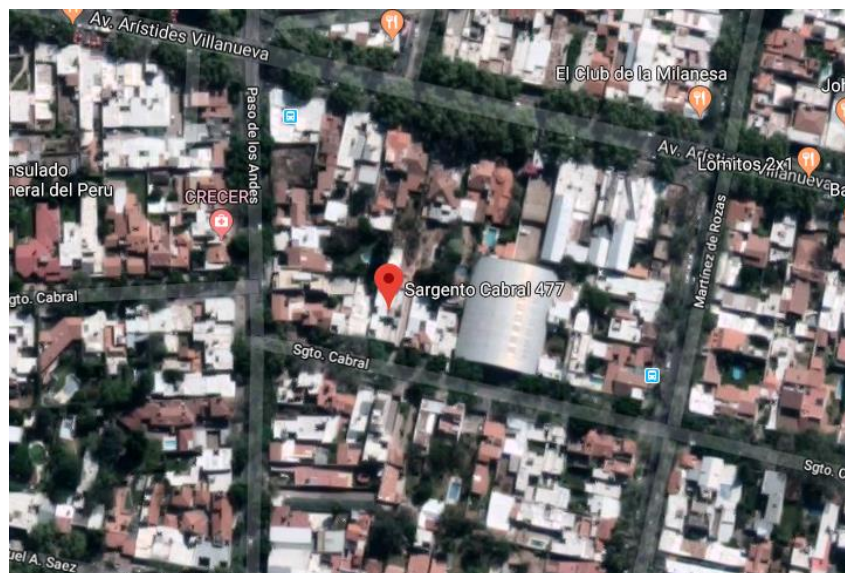
Los viernes serán viernes de desayuno. Sinergia ofrecerá cada viernes algún desayuno variado y rico para los integrantes de su comunidad.

Estos son algunos ejemplos de los eventos que se organizaran, también se podrán hacer asados, festejos temáticos, día de juegos, de música, de mascotas, etc. Las variedades de eventos son infinitas. Se verán sobre la marcha, pero todas las semanas se ofrecerá un plan diferente y divertido a los integrantes de la comunidad.

3. Ubicación

El principal requisito que se estableció a la hora de definir la ubicación fue que el espacio de coworking se encontrara en un punto estratégico de la ciudad, que estuviera cerca del centro, pero no en pleno centro. Se optó por establecer el espacio de coworking en la calle Sargento Cabral 477, Ciudad de Mendoza, entre Martínez de Rosas y Paso de los Andes, a una cuadra de la calle Aristides Villanueva.

Figura N° 3: Localidad de Sinergia





Fuente: Google Maps - Mendoza

El terreno cuenta con 400 metros cuadrados. Y es de capital propio, lo cual es una ventaja para nosotros ya que no implica un costo extra para la inversión inicial.

Una segunda etapa del proyecto sería abrir más oficinas y espacios recreativos en el galpón grande que se encuentra a mitad de cuadra. Ideal para desarrollar cuando las empresas más grandes de la provincia se animen a trabajar desde espacios de coworking, como está sucediendo en el resto del mundo. Pero por el momento, ese galpón es un estacionamiento, y con el cual se establecerá el convenio de estacionamiento para algunos coworkers (planes elite).

La ubicación es muy buena, se encuentra a una cuadra de la calle Aristides que se caracteriza por ser la calle con más atracciones de la ciudad, se dice que es un centro comercial a cielo abierto. Hay muchos restaurantes para ir a comer, y bares para ir a disfrutar de un buen trago after office. También hay bancos cerca, mini mercados, cafés y gimnasios. También se encuentra muy cerca del Parque San Martín, a 900 metros de los protones del parque y a un kilómetro y medio de la Plaza Independencia.

4. Infraestructura

El espacio de coworking contará con tres pisos. Una planta baja y dos pisos más.

En el piso de planta baja se encontrará la recepción, espacio de trabajo comunitario, los lockers, los box, el cuarto del guardia, el espacio de desayuno auto service, el área de relajación, el área de ocio y baños. También en el primer piso se encontrará la oficina del administrador de Sinergia.

En el primer piso habrá 12 oficinas privadas, baños y dos salas de reuniones, la ejecutiva y la “normal” que también será utilizada como sala de capacitaciones. Ambas pueden ser reservadas por los coworkers para cuando requieran hacer una conferencia telefónica, reuniones, entrevistas, capacitaciones privadas, etc.

En el segundo piso estará la sala de eventos / cine, la cafetería junto al comedor con heladeras disponibles para los que deseen llevarse su propia comida, la extensa terraza con un jardín y mesas para comer, trabajar en el exterior.

El diseño del espacio de coworking no sólo se caracterizará por ser lindo y estético, sino que sus todos sus elementos estarán perfectamente pensados para ofrecer un gran lugar de trabajo. Un



espacio de trabajo bien diseñado, planificado y ejecutado puede fomentar y colaborar a la productividad y buen rendimiento a la hora de trabajar, y no sólo el ambiente influye en la productividad sino también en la salud y bien estar de los integrantes. Por eso, el diseño de Sinergia se realiza en función de las características y necesidades de las personas que lo integrarán.

Lambda Tres es una empresa de Madrid que se especializa en el equipamiento integral de oficinas y espacios de trabajo. De ellos obtuvimos principalmente la información necesaria para crear espacios de trabajos óptimos.

El espacio se caracterizará por ser muy luminoso, y contará con muchas plantas. Los seres humanos necesitamos interactuar con seres vivos por nuestro bien estar y salud mental, por eso es muy importante replicar espacios naturales en los lugares de trabajo. Las plantas, ayudan a purificar el aire interior y la luz del día ayuda a regular el ritmo cardíaco, los ciclos vitales, el despertar y las horas de sueño. En Sinergia se encontrarán muchos ventanales que dejen pasar la luz natural, plantas interiores y contará con un jardín y terraza exterior para poder trabajar o salir a disfrutar de un rico café. También contará con su mascota, ya que somos pet friendly, un border collie llamado Borja irá a pasar algunos días en el espacio.

Los ventanales tendrán doble vidrio y los espacios contarán con calefacción y aire acondicionado. Se caracterizará por ser un lugar alegre, donde reinarán las plantas, el buen gusto y los detalles en colores.

La psicóloga Angela Wright desarrolló un sistema llamado Color Affects donde afirma que si bien las personas pueden tener ciertas preferencias por un color, los efectos de algunos de ellos influyen universalmente en los individuos. Por ejemplo, el amarillo estimula la creatividad (nuestro color principal), el azul estimula la mente, el rojo al cuerpo y el verde crea un equilibrio de calma. El espacio en sí será lindo y armonioso, con muchos ventanales, plantas y detalles en madera clara, lo cual transmitirá paz, sin embargo habrán cuadros coloridos y muchos detalles en colores fuertes y alegres para estimular e influir en nuestros integrantes.

5. Equipamiento.

Para la implementación del espacio de coworking se procederá a invertir en equipos y mobiliario para oficina. Detallaremos el equipamiento necesario por área física del espacio: recepción, espacio de trabajo común, oficinas coworking, espacio de relajación, espacio de ocio, sala de reuniones, sala de reuniones ejecutiva, sala de evento / cine, cafetería, terraza.



Recepción

- Computadora
- Teléfono
- Impresora
- Silla ejecutiva
- Impresora
- Cesto basura
- Calculadora

Espacio de coworking común

- Reconocimiento facial
- Lockers
- Box oficina por hora
- Mesas individuales
- Mesas grandes
- Sillas
- Sillones
- Mesas ratonas
- Plantas
- Estanterías libros
- Impresoras 3
- Pizarras para la pared 5
- Laptops
- Kits mate
- Cafetera
- Pava eléctrica
- Desayunador

Oficinas de coworking

- Mesas
- Sillas ejecutivas
- Bibliotecas
- Archivador metálico 4 cajones
- Pizarra de pared



- Corcho
- Plantas
- Sillón

Espacio de relajación

- Mats yoga proyec 5 mm
- Sillones que realizan masajes
- Sillones
- Pufs
- Plantas

Espacio de ocio/ recreación

- Televisor
- Play 4
- Daytona
- Mesa ping pong
- Metegol
- Mesa de pool
- Mesa de air hockey
- Cartas
- Sillones

Sala de reuniones

- Mesa
- Sillas
- Plantas
- Cuadro
- Proyector
- Televisor

Sala de reuniones ejecutiva

- Mesa grande
- Sillas ejecutivas
- Plantas



- Cuadro
- Proyector

Sala de eventos / cine

- Sillas
- Proyector
- Pantalla
- Parlantes
- Luces

Cafetería

Se tercerizará el servicio.

Terraza

- Mesas
- Sillas
- Juegos sillones exteriores
- Plantas

Gimnasio

Convenio gimnasio con el club del parque.

Además, se requiere para poder operar la realización de las instalaciones generales, eléctricas, telefónicas y de conectividad a internet.

6. Capacidad

Sinergia contará con una capacidad para 198 personas en total. Contará con 12 oficinas de una capacidad de 9 personas. Y en el espacio común de trabajo entran cómodamente 90 coworkers.

7. Calidad

A la hora de plantearse el nivel de calidad que ofrece Sinergia se debe ser coherente con la estrategia del negocio, siendo esta la diferenciación. Por tanto, se debe establecer un nivel de calidad superior al ofrecido comúnmente en cualquier espacio de coworking, la calidad debe encontrarse por encima de la media. Que el cliente lo perciba y valore, estando así dispuesto a pagar un precio mayor al de la media.



Como ya se sabe, la calidad del servicio ofrecido depende crucialmente del personal del negocio. El equipo de personas que formará Sinergia jugará un papel crucial en la calidad del servicio ofrecido. Por ello, se ha decidido elaborar un detallado análisis sobre la cantidad de trabajadores que conformarán el equipo, las funciones que deberán llevar a cabo cada uno de ellos, el perfil requerido, cómo se llevará a cabo el proceso de reclutamiento y selección y más, que se verá a continuación.

8. Estructura de la organización

El personal es una parte clave del éxito del espacio de coworking, ya que es un lugar donde reinan las relaciones humanas. El objetivo es que a través de las relaciones de la comunidad se forme sinergia, por ello es clave empezar desde casa, desde el equipo de sinergia, a forjar buenas relaciones.

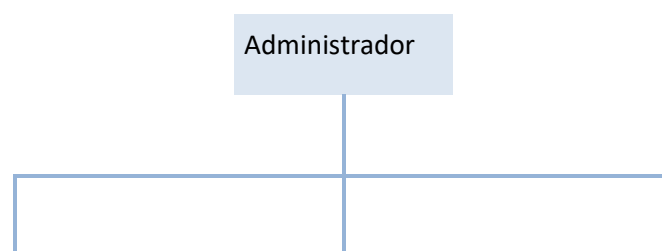
El personal debe estar capacitado, entender y, sobretodo, creer firmemente en el modelo de trabajo de coworking para poder compartirlo de manera adecuada al resto.

El equipo Sinergia estará formado por 4 personas. Se hace referencia a la estructura organizativa como equipo porque precisamente eso es lo que se busca, un grupo de personas trabajando en conjunto para alcanzar todos juntos un mismo objetivo: crear un espacio de trabajo donde las personas que lo asistan logren sus objetivos profesionales siendo felices en el camino.

- ❖ Administrador
- ❖ Host
- ❖ Coach
- ❖ Profesora de Yoga

Se tercerizará el servicio de seguridad, limpieza, y el café.

9. Organigrama





Host

Coach

Prof. Yoga

10. Descripción de puestos

En la sección de Anexos II se encontrará en detalle las funciones a desarrollar por parte de cada puesto del espacio, así como la formación y las habilidades personales requeridas para el puesto.

El administrador será quien coordine el espacio de coworking, será el capitán del barco. Cara visible del espacio de coworking. En constante contacto con el exterior.

El host será el alma y voz del espacio. Se encargará de ser guía, enlace y conector entre los integrantes de la comunidad, y será nuestra voz, estará en pleno contacto con el exterior, dándonos a conocer.

El coach, a diferencia del host, no pasará tanto tiempo en Sinergia. Su rol será ser el motor e impulsor de la comunidad para atreverse a ser su mejor versión, para superar los miedos/obstáculos y alcanzar lo que se proponen.

Y el profesor de yoga se caracterizará por ser quien transmita paz y armonía en el espacio, siendo el ser relajante y anti-estrés de Sinergia.

11. Proceso de reclutamiento y selección

Este proceso será llevado a cabo por la agencia de recursos humanos Manpower y por el administrador. En todos los puestos el sexo es indiferente, la edad debe ser entre 25 y 65 años.

Manpower se encargará de realizar todo el proceso de reclutamiento en base a la información y requerimientos establecidos por Sinergia, una vez realizada esta etapa nos pasará una lista de los 5 candidatos que más le gustaron para el puesto.

El administrador procede a entrevistar a esos candidatos personalmente y contratará al que mejor le parezca que sea el mejor candidato para el puesto y para formar parte de la comunidad de Sinergia. Es muy importante que su personalidad vaya acorde con la cultura del espacio.

Una vez definido el candidato, se procede a notificarle que quedó seleccionado, y si todo sigue en marcha, se procede a la realización de exámenes físicos y psicológicos del mismo, los cuales se llevarán a cabo a través de Lambomed S.A, empresa de medicina laboral que realiza exámenes



pre-ocupacionales: cardiogramas, radiografías, análisis de sangre y orina y por último un test psicológico.

Luego de la realización de los exámenes y de la obtención de resultados satisfactorios, se procede a la firma del contrato y a la inducción del individuo a su puesto de trabajo.

12. Capacitación

Lo primero que se debe hacer, es enseñarle al nuevo integrante del equipo de Sinergia el espacio de coworking en su totalidad, realizándole un recorrido del espacio. Luego se le realiza el adoctrinamiento al integrante, enseñándole la cultura, valores de Sinergia, así como la misión y la visión del mismo.

Al comenzar en su puesto de trabajo se le explicaran detalladamente las funciones que debe llevar a cabo, y cómo es el correcto procedimiento de la ejecución de cada una de ellas. También, será presentado a la comunidad Sinergia, así se integra rápidamente en Sinergia. La capacitación tendrá una duración de 5 días y un periodo de prueba de 15 días.

13. Sistema de remuneraciones

El salario mínimo vital en Argentina es del 12.500\$ 8 horas x día, 5 días y medio a la semana. Máximo de trabajo 48 horas semanales. En Sinergia se trabajará de lunes a viernes, 9 horas diarias aproximadamente. Varía por puesto de trabajo:

- Horario de trabajo host: de 8.30 a 13.30 y de 16.00 a 20.30
- Horario de trabajo administrador: de 9.00 a 18.00
- Horario trabajo Prof. yoga: por clase. Tres horas x día
- Horario coach: por hora trabajada.

Se pagará mensualmente a mes vencido, los dos últimos días hábiles del mes que corresponda el pago. Sueldo del administrador será de 40.000 \$, el del host de 25.000\$, profesora de yoga será de 12.000\$ (trabajo de tres horas por día) y el del coach será relativo a cada mes, se le pagará 300 pesos por hora trabajada.

14. Beneficios

El personal de Sinergia gozará de beneficios como:

- Acceso al convenio con el gimnasio.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

- Parking gratis.
- Tarjeta de Los Andes Pass.
- Almuerzo incluido.

En resumen, Sinergia brindará un servicio superior a los ofrecidos por el resto de los espacios de coworking de Mendoza. Su ubicación es sumamente estratégica, y su infraestructura y equipamiento es súper completo y de primera calidad. Su capacidad es para 198 personas. Y su estructura organizacional está conformada por 4 personas: el administrador, el host, el coach y el profesor de yoga, los cuales recibirán distintos beneficios por formar parte del equipo de Sinergia.



CAPÍTULO V: Plan Financiero

Para este capítulo se utilizará como bibliografía base el libro Fundamentos de Administración Financiera, de James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr. (Año 1971)

El objetivo del presente capítulo es analizar la viabilidad económica del proyecto, para identificar si el proyecto sería rentable o no. El plan financiero debe dar respuesta a cuál la inversión requerida, la financiación requerida, qué fuentes de financiación son las más oportunas para el proyecto, estimar flujos de fondos futuros resultantes de un análisis de previsión de la demanda esperada. También debe determinar el Valor actual del negocio y la tasa interna de retorno. Como resultado del mismo, se sabrá si el proyecto que se tiene entre manos es viable y rentable.

1. Inversión inicial

Es de suma importancia la determinación de los recursos necesarios para poder llevar a cabo el proyecto. Aquí se expondrá la inversión inicial requerida para el mismo.

Para poder estimarla, se debe estudiar y calcular cada uno de sus componentes: los recursos (inversión en activos ya sean tangibles e intangibles), los procesos: el capital de trabajo (compuesto por los gastos, y costos totales, así como por la caja para pagos en efectivo) y los imprevistos. A continuación serán analizados.

1.1. Activos fijos

Los activos fijos son aquellos bienes de una empresa, tangibles o intangibles, que no pueden convertirse en líquido a corto plazo, y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta.

Los activos fijos se clasifican en tres grupos:

- Tangibles, elementos que pueden ser tocados, tales como los terrenos, los edificios, la maquinaria, etc.
- Intangibles, que incluye cosas que no pueden ser tocadas materialmente, tales como los derechos de patente, etc.
- Las inversiones en acciones, bonos y valores emitidos por empresas afiliadas.

Tabla N° 5: Activos fijos



	Activos Fijos	Precio unitario	Cantidad	Total
Recepción	Computadora Bangho	\$ 17.000	1	\$ 17.000
	Teléfono	\$ 1.300	1	\$ 1.300
	Impresora	\$ 5.000	1	\$ 5.000
	Silla ejecutiva	\$ 2.250	1	\$ 2.250
	Cesto basura	\$ 550	1	\$ 550
	Calculadora Casio	\$ 1.000	1	\$ 1.000
	Matafuegos ABC 10 kg	\$ 3.700	1	\$ 3.700
	Subtotal			\$ 30.800
Espacio de coworking común	Lockers (24)	\$ 31.500	2	\$ 63.000
	Box oficina por hora (para 7)	\$ 11.000	1	\$ 11.000
	Mesas individuales	\$ 2.500	8	\$ 20.000
	Mesas grandes	\$ 6.000	10	\$ 60.000
	Sillas	\$ 1.000	15	\$ 15.000
	Sillas ejecutivas	\$ 2.250	60	\$ 135.000
	Sillones	\$ 12.600	2	\$ 25.200
	Mesas ratonas	\$ 2.500	1	\$ 2.500
	Plantas	\$ 1.250	5	\$ 6.250
	Estanterías libros	\$ 1.850	2	\$ 3.700
	Impresoras	\$ 12.000	3	\$ 36.000
	Pizarras para la pared	\$ 200	5	\$ 1.000
	Kits mate	\$ 880	4	\$ 3.520
	Cafetera	\$ 620	1	\$ 620
	Pava eléctrica	\$ 2.000	1	\$ 2.000
	Desayunador	\$ 7.000	1	\$ 7.000
Subtotal			\$ 391.790	
de coworki	Mesas	\$ 8.000	12	\$ 96.000
	Sillas ejecutivas	\$ 2.250	108	\$ 243.000



	Bibliotecas	\$	1.400	12	\$	16.800
	Archivador metálico 4 cajones	\$	8.600	12	\$	103.200
	Pizarra de pared	\$	800	12	\$	9.600
	Pizarra corcho	\$	320	12	\$	3.840
	Plantas	\$	1.500	12	\$	18.000
	Subtotal					\$
Espacio de relajación	Matt yoga proyec	\$	500	10	\$	5.000
	Sillones masajeadores	\$	11.000	5	\$	55.000
	Puff mega gigante	\$	1.699	5	\$	8.495
	Plantas	\$	1.500	5	\$	7.500
	Subtotal					\$

Espacio de ocio/ recreación	Televisor	\$	24.000	1	\$	24.000
	Play 4	\$	22.500	1	\$	22.500
	Mesa ping pong	\$	4.333	1	\$	4.333
	Metegol	\$	4.333	1	\$	4.333
	Mesa de pool	\$	9.500	1	\$	9.500
	Mesa de air hockey	\$	4.333	1	\$	4.333
	Cartas	\$	315	2	\$	630
	Sillones	\$	15.000	2	\$	30.000
	Subtotal					\$
Sala de reuniones	Mesa	\$	11.500	1	\$	11.500
	Sillas	\$	2.250	8	\$	18.000
	Plantas	\$	1.500	1	\$	1.500
	Cuadro	\$	5.000	1	\$	5.000
	Proyector	\$	12.000	1	\$	12.000
	Pantalla proyector	\$	3.000	1	\$	3.000
	Subtotal					\$
Inicio	Mesa grande	\$	15.645	1	\$	15.645



	Sillas ejecutivas	\$	4.000	12	\$	48.000
	Plantas	\$	1.500	1	\$	1.500
	Cuadro	\$	8.000	1	\$	8.000
	Proyector	\$	12.000	1	\$	12.000
	Pantalla proyector	\$	3.000	1	\$	3.000
	Subtotal					\$
Sala de eventos / cine	Sillas	\$	1.000	45	\$	45.000
	Proyector	\$	22.000	1	\$	22.000
	Pantalla	\$	5.000	1	\$	5.000
	Parlantes	\$	6.000	1	\$	6.000
	Subtotal					\$
Terraza	Juego mesa y dos sillas	\$	4.600	5	\$	23.000
	Juegos sillones exteriores	\$	14.000	2	\$	28.000
	Plantas	\$	1.500	7	\$	10.500
	Subtotal					\$
TOTAL EQUIPAMIENTO					\$	1.367.299

1.2. Otras inversiones

Otros activos en los cuales se debe invertir para poder desarrollar el proyecto son:

Gastos de Construcción	\$	18.400.000
Gastos de Permisos	\$	5.000
Instalaciones eléctricas	\$	1.000
Instalaciones equipamiento	\$	3.500
Instalaciones telefónicas y fibra óptica	\$	2.000
Gastos aplicación y licencia software	\$	2.000

Total de otras inversiones: \$ 18.413.500

Para calcular los gastos de construcción se usó como referencia los valores otorgados por uno de los socios quien se dedica a la construcción y que usa como referencia al Colegio de Arquitectos de



Mendoza, quien estima que a valores actuales el precio de metro cuadrado construido es de \$ 25.343,55. El siempre estima un precio menor al ofrecido por el Colegio de Arquitectos.

1.3. Capital de trabajo

Al capital de trabajo lo componen los gastos y los costos totales (costos fijos más costos variables), así como la caja de pagos en efectivo.

Al capital de trabajo es el disponible requerido para atender los gastos y costos totales ocasionados para la operación de la empresa. Como la materia prima, promoción del servicio, sueldos, anticipo proveedores, alquileres, seguros, caja para pagos en efectivos, mano de obra, servicios públicos y más.

Mientras se está en la etapa de evaluación del proyecto de inversión, el capital de trabajo carece de flujo de caja ya que todavía no se realizan ventas. Se estableció que en el año cero 0 el capital de trabajo será de \$ 2.653.992, el cual se obtuvo de los gastos que se proyectan para el primer año. Para cada año siguiente se estima que será un 15 % más que el año anterior.

1.4. Imprevistos

Generalmente se estima como valor de imprevisto entre el 5 y el 15 % de los activos tangibles. En este proyecto se destinará el 5% de los activos como fondo para imprevistos: 68.365 \$

1.5. Cálculo del valor de la inversión inicial total del proyecto

El valor de la inversión inicial total del proyecto es de **\$ 22.503.156**

Activos fijos	\$	1.367.299
Otras inversiones	\$	18.413.500
Capital de trabajo	\$	2.653.992
Imprevistos	\$	68.365

Total inversión inicial: \$22.503.156



2. Financiación

Para poder llevar a cabo este proyecto se debe realizar la inversión inicial, y para poder llevar a cabo de inversión inicial se debe contar con los recursos financieros necesarios, por lo que se debe determinar la mejor mezcla financiera o estructura de capital para poner en funcionamiento el proyecto.

Desde hace varios años Argentina se caracteriza por ser un país con mucha inestabilidad económica, y en la actualidad esa inestabilidad es cada vez mayor, por ende no es conveniente pedir un préstamo ya que actualmente tna es del 75% para las Pymes. Como se puede observar, no es un escenario conveniente para endeudarse, por eso se ha optado por un financiamiento con capital propio.

La financiación será realizada por los tres socios que conformarán la sociedad. El socio A aportará el 50%, el socio B el 35% y el socio C el 15%.

3. Factibilidad económica y financiera

3.1. Ventas

Proyección de Ingresos Anuales por Servicios

Tabla N° 6: Ventas estimadas

Año 1					
Planes	Precio mensual	Precio Anual	% ocup est.	Demanda	Ventas Totales
Plan individual	\$ 6.000	\$ 72.000	42%	32	\$ 2.304.000
Plan individual elite	\$ 9.500	\$ 114.000	42%	34	\$ 3.876.000
Plan oficina	\$ 25.500	\$ 306.000	42%	6	\$ 1.836.000
Plan oficina elite	\$ 30.000	\$ 360.000	42%	6	\$ 2.160.000
Total ventas planes					\$ 10.176.000
Café	\$ 20.000	\$ 240.000			\$ 240.000
Merchandising	\$ 2.000	\$ 24.000			\$ 24.000
Alquiler salón eventos	\$ 2.500	\$ 30.000			\$ 30.000
Capacitaciones	\$ 3.000	\$ 36.000			\$ 36.000
Total Ingresos					\$ 10.506.000



Estimación de la demanda:

Tabla N° 7: Demanda estimada

Demanda Estimada de cada plan										
Plan	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Plan individual	42%	32	45%	40	50%	25	34%	25	26%
Plan individual elite	42%	34	45%	45	50%	55	66%	65	74%	75
Plan oficina	42%	6	42%	6	50%	3	33%	1	17%	0
Plan oficina elite	42%	6	50%	7	50%	9	67%	11	83%	12

3.2. Costos

Al ser una organización que presta un servicio solo incurrirá a costos fijos, no variables, que se detallarán a continuación:

- *Costos fijos*

Tabla N° 8: Costos fijos

Sueldos	
Personal	Mensual
Administrador	\$ 40.000
Host	\$ 25.000
Coach (300 por hora)	\$ 3.000
Prof. Yoga	\$ 12.000
Total sueldos	\$ 80.000

Gastos operativos	
Luz	\$ 35.000
Gas	\$ 12.000
Agua	\$ 2.500
Internet y teléfono	\$ 4.500
Alarma y sistema cámaras	\$ 4.500
Seguridad	\$ 13.000
Limpieza	\$ 8.000



Mantenimiento	\$ 4.000
Impuesto municipal	\$ 15.000
Artículos de limpieza	\$ 3.000
Artículos librería	\$ 1.500
Insumos desayunador	\$ 3.000
Seguros	\$ 6.000
Imprevistos gastos operativos	\$ 2.000
Total gastos operativos	\$ 114.000

Gastos marketing	
Publicidad online	\$ 1.700
Publicidad	\$ 6.000
Imprevistos 3% gastos marketing	\$ 231
Total gastos de marketing	\$ 7.931,00

TOTAL COSTO MENSUAL	\$ 201.931,00
----------------------------	----------------------

Se estima que el costo anual será de \$ 2.423.172 y para los años siguientes habrá un aumento de precios, debido a la inflación.

- **Costos variables**

Al ser una prestación de servicio, no se poseen productos físicos, ni costos variables.

4. Depreciaciones

Dado que con el funcionamiento de la organización los bienes de uso se desgastan, es decir que su valor se ve disminuido, es necesario considerar la depreciación de los mismos.

Para calcular la depreciación se utilizará el método lineal, teniendo en cuenta los valores de vida útil correspondiente de cada bien de uso.

Vida útil por tipo de bienes de uso:

Bienes de Uso	Vida útil
Máquinas y equipos	10
Computadores e impresoras	3



Herramientas	5
Muebles y útiles	10
Matafuegos	20

Depreciación:

A continuación se calculará la depreciación anual y el valor de recupero. Se estimó que el valor de recupero de los bienes será del 40% del valor de compra.

Tabla N° 9: Depreciación

Depreciación						
Activo	Precio unitario	Cantidad	Total	Vida útil	Dep. Anual	Recupero
Computadora Bangho	\$17.000	1	\$17.000	3	\$5.666,67	\$6.800,00
Teléfono	\$1.300	1	\$1.300	5	\$260,00	\$520,00
Impresora	\$5.000	1	\$5.000	3	\$1.666,67	\$2.000,00
Silla ejecutiva	\$2.250	1	\$2.250	10	\$225,00	\$900,00
Cesto basura	\$550	1	\$550	10	\$55,00	\$220,00
Calculadora Casio	\$1.000	1	\$1.000	10	\$100,00	\$400,00
Matafuegos ABC 10 kg	\$3.700	1	\$3.700	20	\$185,00	\$1.480,00
Lockers (24)	\$31.500	2	\$63.000	10	\$6.300,00	\$25.200,00
Box oficina por hora (para 7)	\$11.000	1	\$11.000	10	\$1.100,00	\$4.400,00
Mesas individuales	\$2.500	8	\$20.000	10	\$2.000,00	\$8.000,00
Mesas grandes	\$6.000	10	\$60.000	10	\$6.000,00	\$24.000,00
Sillas	\$1.000	15	\$15.000	10	\$1.500,00	\$6.000,00
Sillas ejecutivas	\$2.250	60	\$135.000	10	\$13.500,00	\$54.000,00
Sillones	\$12.600	2	\$25.200	10	\$2.520,00	\$10.080,00
Mesas ratonas	\$2.500	1	\$2.500	10	\$250,00	\$1.000,00
Plantas	\$1.250	5	\$6.250	5	\$1.250,00	\$2.500,00
Estanterías libros	\$1.850	2	\$3.700	10	\$370,00	\$1.480,00
Impresoras	\$12.000	3	\$36.000	3	\$12.000,00	\$14.400,00
Pizarras para la pared	\$200	5	\$1.000	10	\$100,00	\$400,00



Kits mate	\$880	4	\$3.520	5	\$704,00	\$1.408,00
Cafetera	\$620	1	\$620	5	\$124,00	\$248,00
Pava eléctrica	\$2.000	1	\$2.000	5	\$400,00	\$800,00
Desayunador	\$7.000	1	\$7.000	10	\$700,00	\$2.800,00
Mesas	\$8.000	12	\$96.000	10	\$9.600,00	\$38.400,00
Sillas ejecutivas	\$2.250	108	\$243.000	10	\$24.300,00	\$97.200,00
Bibliotecas	\$1.400	12	\$16.800	10	\$1.680,00	\$6.720,00
Archivador metálico 4 cajones	\$8.600	12	\$103.200	10	\$10.320,00	\$41.280,00
Pizarra de pared	\$800	12	\$9.600	10	\$960,00	\$3.840,00
Pizarra corcho	\$320	12	\$3.840	10	\$384,00	\$1.536,00
Plantas	\$1.500	12	\$18.000	5	\$3.600,00	\$7.200,00
Matt yoga proyec	\$500	10	\$5.000	5	\$1.000,00	\$2.000,00
Sillones masajeadores	\$11.000	5	\$55.000	10	\$5.500,00	\$22.000,00
Puff mega gigante	\$1.699	5	\$8.495	5	\$1.699,00	\$3.398,00
Plantas	\$1.500	5	\$7.500	5	\$1.500,00	\$3.000,00
Televisor	\$24.000	1	\$24.000	5	\$4.800,00	\$9.600,00
Play 4	\$22.500	1	\$22.500	5	\$4.500,00	\$9.000,00
Mesa ping pong 2	\$4.333	1	\$4.333	10	\$433,30	\$1.733,20
Metegol	\$4.333	1	\$4.333	10	\$433,30	\$1.733,20
Mesa de pool	\$9.500	1	\$9.500	10	\$950,00	\$3.800,00
Mesa de air hockey	\$4.333	1	\$4.333	10	\$433,30	\$1.733,20
Sillones	\$15.000	2	\$30.000	10	\$3.000,00	\$12.000,00
Mesa	\$11.500	1	\$11.500	10	\$1.150,00	\$4.600,00
Sillas	\$2.250	8	\$18.000	10	\$1.800,00	\$7.200,00
Plantas	\$1.500	1	\$1.500	5	\$300,00	\$600,00
Cuadro	\$5.000	1	\$5.000	10	\$500,00	\$2.000,00
Proyector	\$12.000	1	\$12.000	10	\$1.200,00	\$4.800,00
Pantalla proyector	\$3.000	1	\$3.000	10	\$300,00	\$1.200,00
Mesa grande	\$15.645	1	\$15.645	10	\$1.564,50	\$6.258,00
Sillas ejecutivas	\$4.000	12	\$48.000	10	\$4.800,00	\$19.200,00
Plantas	\$1.500	2	\$3.000	5	\$600,00	\$1.200,00
Cuadro	\$8.000	1	\$8.000	10	\$800,00	\$3.200,00



Proyector	\$12.000	1	\$12.000	10	\$1.200,00	\$4.800,00
Pantalla proyector	\$3.000	1	\$3.000	10	\$300,00	\$1.200,00
Sillas	\$1.100	45	\$49.500	10	\$4.950,00	\$19.800,00
Proyector	\$22.000	1	\$22.000	10	\$2.200,00	\$8.800,00
Pantalla	\$5.000	1	\$5.000	10	\$500,00	\$2.000,00
Parlantes	\$6.000	1	\$6.000	5	\$1.200,00	\$2.400,00
Juego mesa y dos sillas	\$4.600	5	\$23.000	10	\$2.300,00	\$9.200,00
Juegos sillones exteriores	\$14.000	2	\$28.000	10	\$2.800,00	\$11.200,00
Plantas	\$1.500	7	\$10.500	5	\$2.100,00	\$4.200,00
TOTAL					\$162.633,73	\$549.067,60

5. Flujo de fondos

Se tuvieron en cuenta algunos supuestos para realizar el flujo de fondos:

- Tasa impuesto a las ganancias es del 35%.
- Se estimó una tasa alternativa de costo de capital del 38%.
- Las ventas aumentaran teniendo en cuenta la demanda estimada (en el Anexo III se encontrará en detalle el aumento de venta) al igual que los sueldos.
- Se estima que la inflación de precios aumentará un 20% de un año a otro (y un 30% del año 4 al 5) y la inflación de costos será de un 15% de un año a otro (y un 20% del año 4 al 5). En el Anexo III se encontrará la tabla correspondiente.
- Debido a que no se conoce el valor de recupero de los activos fijos al finalizar, se estimó que el valor de recupero de los bienes será del 40% del valor de compra.



La proyección del flujo de fondos de Sinergia es la siguiente:

Tabla N° 10: Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FF INVERSIÓN						
Inversión	-\$ 1.435.664					\$ 549.068
Edificación	-\$ 18.413.500					\$ 18.000.000
FF INVERSIÓN	-\$ 19.849.164	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 18.549.068
FF OPERATIVO						
VENTAS		\$ 10.506.000	\$ 12.762.020	\$ 17.594.400	\$ 22.131.840	\$ 27.246.312
COSTOS DE VENTA						
Costos fijos		-\$ 2.328.000	-\$ 2.677.200	-\$ 3.078.780	-\$ 3.540.597	-\$ 4.071.687
Gastos comerciales		-\$ 109.448	-\$ 125.865	-\$ 144.745	-\$ 166.456	-\$ 191.425
Depreciaciones		-\$ 162.634	-\$ 162.634	-\$ 162.634	-\$ 162.634	-\$ 162.634
GAI		\$ 7.905.918	\$ 9.796.321	\$ 14.208.242	\$ 18.262.153	\$ 22.820.567
Imp. a las ganancias		-\$ 2.767.071	-\$ 3.428.712	-\$ 4.972.885	-\$ 6.391.753	-\$ 7.987.198
Neto		\$ 5.138.847	\$ 6.367.609	\$ 9.235.357	\$ 11.870.399	\$ 14.833.368
Amortizaciones		\$ 162.634	\$ 162.634	\$ 162.634	\$ 162.634	\$ 162.634
FF operativo		\$ 5.301.481	\$ 6.530.242	\$ 9.397.991	\$ 12.033.033	\$ 14.996.002
FLUJO DE FONDOS	-\$ 19.849.164	\$ 5.301.481	\$ 6.530.242	\$ 9.397.991	\$ 12.033.033	\$ 33.545.070

6. Criterios de decisión

6.1. VAN

El Valor Actual Neto es una herramienta financiera muy utilizada que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto. El VAN es igual al desembolso de la inversión inicial del proyecto más el valor actual de los flujos futuros de dicho proyecto: se descuenta al momento actual todos los flujos de caja futuros, actualizándolos a valores presentes mediante una tasa de descuento. Y a ese valor, se le resta el valor de la inversión inicial, obteniendo así el Valor Actual Neto del proyecto.



Si el VAN es positivo indica que el proyecto es viable, ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial, y si el VAN es negativo el proyecto se debería desestimar al ser el valor actual de los flujos menor a la inversión inicial.

En el caso de Sinergia el **VAN es \$1.017.830,04**, por lo tanto esta herramienta indica que el proyecto es viable.

Para calcular el VAN se tuvo en cuenta una tasa del 38%. Se ha estimado una tasa de costo de uso alternativo de los recursos del 38%, ya que no se ha seguido un procedimiento de estimación financiera de la tasa de capital de trabajo por exceder la intención de este trabajo, ya que este estudio es un análisis y planteo global del negocio, no un análisis específico financiero. Por eso, con esta aproximación de la tasa de costo de capital se considera suficiente.

6.2. TIR

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es otra herramienta financiera que sirve de guía para identificar si el proyecto será viable o no. Se dice que es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión, en otras palabras es el porcentaje de ganancia o pérdida que tendrá la inversión.

La tasa interna de retorno está muy relacionada con el VAN ya que es la tasa de descuento que hace que el van sea igual a cero.

Cuando la TIR da como resultado una tasa mayor a la tasa de costo de capital, se dice que el proyecto es aceptado ya que la tasa de rendimiento interno que se obtiene es mayor a la tasa mínima de rentabilidad exigida. De ser menor el proyecto debe rechazarse.

En el caso del proyecto de Sinergia la **TIR es del 40%**, siendo la tasa del costo de capital de 38%, por ende se puede ver que $TIR > Tasa\ costo\ de\ capital$, por ende el proyecto es aceptado.

Como podemos ver, por todo lo analizado en el capítulo presente, el proyecto es rentable y viable.



CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo presente es un plan de negocios para abrir un espacio de coworking en Mendoza y analizar si es viable o no, y como se pudo analizar, el proyecto es viable. La intención del proyecto va más de lo financiero, si bien es importante y todo proyecto de inversión debe ser rentable, el objetivo de Sinergia va aún más allá. Su intención es crear un lugar de contención y cooperación entre los emprendedores, freelancers y empresarios de Mendoza.

El mundo está cambiando, las generaciones están cambiando, las formas en que las organizaciones trabajan e interactúan están cambiando, por ende, los lugares donde se trabajan también lo están haciendo. Los espacios de coworking son un boom hace varios años en varios puntos del mundo, porque como se ha explicado, sus beneficios y ventajas son muchos. Aquí lo que se plantea es abrir un espacio de coworking único en Mendoza, el cual esté preparado para recibir a muchas personas y que ofrezca un servicio superior.

Cada vez son más las empresas y personas que están interesadas en trabajar en un espacio de coworking. Sinergia tiene mucho potencial, solo hay que atreverse a llevarlo a cabo. Y una oportunidad potencial para un futuro de Sinergia es diseñar y ofrecer oficinas para grandes empresas, como lo hace WeWork, la red de espacios de coworking más grande del mundo.

A continuación, se recomendarán ciertas indicaciones para alcanzar el éxito del proyecto:

Primero y principal poner el énfasis y esfuerzo necesario para crear una marca fuerte. Se debe crear una fuerte identidad, donde los coworkers y el personal se sientan parte de la comunidad y de la familia de Sinergia. Se debe analizar y evaluar constantemente la forma en cómo se está trabajando, pedir feedback y plantearse objetivos con el fin de ir siendo mejor e ir creciendo, teniendo en cuenta el feedback obtenido. También se debe ser creativo y organizar siempre eventos y actividades novedosas, donde el conocimiento sea siempre una fuente de enriquecimiento a disposición de los coworkers, y eventos donde la sociedad mendocina esté invitada para conocer Sinergia y ver cómo trabaja. Ofrecer cosas distintas, salir de lo conocido y de lo rutinario. Romper esquemas.

Para todo ello, es de suma importancia que se sea consciente que el capital humano es uno de los elementos más claves del negocio. Ellos serán quienes deben reflejar al cien la filosofía de Sinergia, serán quienes estarán en contacto con los clientes y los interesados en formar parte de la



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

comunidad, básicamente ellos serán Sinergia. Son los encargados en cumplir todo lo puntuado a través del proyecto, por eso es muy importante tomarse el tiempo necesario para elegir el candidato ideal para cada puesto, y que haya mucha interacción entre ellos, permitiéndoles aportar su granito de arena a la organización, y a todo lo que ella emprenda. Como ellos se sientan, será lo que estará reflejado en todo el coworking.

Y por último, pero no menos importante, se debe asegurar que la calidad ofrecida del servicio sea estupenda y superior al resto. Sinergia seguirá una estrategia de diferenciación, es decir ofrecer algo que esté por encima de la media, siendo elegido por sus atributos únicos, no por su precio. Por ende, es de suma importancia el cuidado de todos los detalles del espacio, la calidad del servicio que se presta debe ser excelente y superior. Se debe estar presente en todos los detalles, en cada encuentro con los clientes y realmente apoyar sus proyectos.



Anexo I: Análisis competencia

1. *Campus Olegario*

Afirman ser: “Un campus para emprendedores tecnológicos. La diferencia con el resto de los espacios que son coworking nada más es que el lugar tiene herramientas que lo diferencian, como incubadora y una aceleradora de proyectos”

Servicios que prestan:

- Internet de alta velocidad
- Aceleradora de startups (colabora con los proyectos de sus coworkers)
- Café y mate libre
- Organizan eventos semanales (eventos de networking, happy hours, clases y talleres)
- Sala de reuniones y video llamadas
- Escuela de programación llamada Egg Education que dicta cursos intensivos y colaborativos de programación y marketing.
- Poseen sala de juegos
- Bicis y bike parking.

Capacidad: 80 coworkers

Ubicación: Olegario Andrade 315, Ciudad de Mendoza

Horario: 8 a 20.30 horas.

Precios:

- Por hora: 800 \$ + IVA
- Individual: 3.000\$ + IVA por mes
- Oficina privada (hasta 6 personas): 22.500\$ + IVA por mes

Aceptan como medio de pago: Mercado Pago, débito automático, transferencias y pago con Bitcoin.

Contacto:

- Teléfono:
- Mail: hola@campusolegario.org



- Página web <http://www.campusolegario.org/>
- Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y figuran en Google Maps.

2. *Grape Wine coworking*

Es el primer wine coworking del mundo. Afirman que su espacio “está orientado a empresas de la industria vitivinícola de Mendoza, con estructuras dinámicas, que entiendan los conceptos de globalización y competencia, sin dejar de lado el espíritu competitivo y emprendedor.”

Servicios que brindan:

- Wifi
- Servicio de cafetería
- Wine bar reception
- Servicio de limpieza
- Sala de reuniones (todos los planes tienen acceso con servicio de reservas).
- Café
- Y servicios pagos: luz, gas.

Capacidad: 50 coworkers.

Ubicación: Garibaldi 7, Piso 4 Ciudad, Mendoza.

Horario: 8 a 20 horas

Precios:

- Plan Flex: 2.500\$ por mes. Son espacios abiertos y consisten básicamente en un espacio de trabajo.
- Plan Box: 3.800\$ por mes. Posees tu box/ espacio de trabajo.
- Plan Oficinas: Desde 5.000 hasta 15.000\$ por mes. Es una oficina privada, el usuario cuenta con su llave y se realiza un contrato a mediano plazo.

Contacto:

- Teléfono: +54 9 261 485 6338
- Mail: info@grapecoworking.com
- Página web: <http://grapecoworking.com>
- Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y figuran en Google Maps.



3. *Ideast coworking*

“IDEAST Coworking, es un espacio compartido de trabajo para que profesionales independientes, emprendedores y pymes puedan desarrollar sus proyectos o ideas de negocios.”

Servicios que prestan:

- Sala de reuniones / capacitaciones
- Wifi, 30 megas.
- Lockers
- Coffee break
- Asesoramiento técnico en planificación y proyectos.

Capacidad: Dos salas de 4 y una para 8 personas. Capacidad total 16 personas.

Ubicación: Lencinas 399 Godoy Cruz, Mendoza Argentina.

Horario: 08:00 - 12:45, 16:00 - 20:00. Sábados y domingos cerrados.

Precios:

Son muy flexibles con el tema precios y planes. Ya que de hecho no tienen planes fijos. Podes cancelar con las siguientes modalidades, a lo que mejor se adapten tus necesidades.

- Abono individual de 30 Hs mensual: \$1500.
- Abono individual de 50 Hs mensual: \$2000.
- Puesto individual mensual: \$2800.
- Sala exclusiva por hora 350\$. Y sala exclusiva mensual 11.000\$ las 8 horas, si es medio día se podría negociar el precio.
- Sala de reunión por hora 500\$

Todos los precios incluyen: lockers, el acceso a espacios comunes y café o té de cortesía. Precios con IVA incluido.

No tienen un espacio común definido la sala de ocho personas suelen ocuparla como espacio común. O las de 4 cuando las tienen vacías.

Contacto:

- Teléfono: 2615991205
- Mail: infoideast@gmail.com



- Página web: <https://ideast-coworking.negocio.site/>
- Redes sociales: Facebook y en Google Maps.

4. *RedCouch – Espacio de coworking*

“En RedCouch ofrecemos innovadores espacios de trabajo especialmente diseñados para potenciar la productividad, la creatividad y las conexiones profesionales. Nuestras perfectas ubicaciones, excelentes amenities, dedicados community managers e increíbles sillones rojos transforman la oficina tradicional en el entorno ideal para el desarrollo de vibrantes comunidades.”

Servicios que prestan:

- Internet 50 megas
- 2 salas de reunión
- Control de acceso: recibir clientes controlando el acceso desde tu Smartphone.
- Monitoreo 24 horas.
- Café. Cocina completa y comedor.
- Impresoras.
- Espacio verde.
- Mascota Luna, un terranova.

Capacidad: 12 oficinas.

Ubicación: Av. Emilio Civit 444, Mendoza

Horario: Abierto 24 horas.

Contacto:

- Mail: hola@redcouch.space
- Página web <http://redcouch.space/>
- Redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn y figuran en Google Maps.

Al igual que Torre Emilia y Chacras Park, son oficinas Premium y no ofrecen la modalidad de trabajo en espacios comunes. No serían espacios de coworking en su totalidad.



5. *WHALE Coworking.*

Se definen como “Somos profesionales especializados en marketing y publicidad. Nos centramos en ofrecer soluciones creativas y estratégicas a nuestros clientes para que adquieran mayor visibilidad en el mercado e incrementen sus ventas. Hacemos Marketing, Publicidad, Redes Sociales, Diseño Gráfico, Fidelización, Diseño Web.”

Servicios que prestan:

- WIFI de alta velocidad
- Bicis a Disposición y bike parking.
- Eventos Semanales
- Áreas cómodas y espaciosas
- Community Manager

Capacidad: 40 coworkers.

Ubicación: Julio A. Roca 379, M5502 Mendoza.

Horario: Abierto las 24 horas.

Precios:

- Puesto Flex:
 - 1.850\$ por mes
 - 5.250\$ trimestral
 - 9.900\$ semestral
- Oficina 4 Pax: 7.150\$ por mes.
- Oficina 6 Pax: 10.000\$ por mes.
- Oficina 8 Pax: 12.350\$ por mes.

Todos los planes incluyen todos los servicios.

Contacto:

- Teléfono: : 0261 152422821
- Mail: whalecoworking@gmail.com
- Página web: <https://www.whalecoworking.com/el-espacio>
- Redes sociales: Facebook, Instagram y figuran en Google Maps.



6. *Linka Space Cowork*

Es el espacio de coworking más antiguo de la provincia.

Servicios que ofrecen:

- Servicio de correo postal
- Ambiente cómodo y moderno
- Rápida conexión a internet
- Sala de reuniones
- Servicio de café
- Eventos

Capacidad: 60 coworkers

Ubicación: Martín Palero 20, Mendoza, Argentina

Horario: 8.30 a 18.00 horas

Precios:

- Escritorio casual: 1.950\$ por mes. Incluye 12 jornadas por mes. Incluye: free coffee, 2 horas de sala de reunión y acceso a eventos.
- Escritorio personal: 2.500\$ por mes. El contrato es semestral o anual. Acceso además de eventos y coffee break, 4 horas de sala de reuniones, 1 locker.
- Mesa de equipo: 13.800 \$ por mes. Es un acceso a mesa exclusiva en el espacio. 8 horas de sala de reuniones más café, eventos. Incluye acceso a 2 o más lockers.

Contacto:

- Teléfono: +54 9 261 313 4056
- Mail: info@linka.space
- Página web :
- Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y en Google Maps.

Observación:

- Es muy chico, están todos muy apretados
- Abre solo hasta las seis
- No ofrecen oficinas, sino mesas privadas.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**



Anexo II: Descripción de puestos

Administrador

El administrador será quien coordine el espacio de coworking, será el capitán del barco. Cara visible del espacio de coworking. En constante contacto con el exterior.

Funciones a desarrollar

Dentro de las funciones principales del administrador se encuentran las siguientes:

- Será el responsable del acondicionamiento y apertura del espacio de coworking.
- Llevará a cabo la administración del espacio, en el sentido financiero, legal.
- Contratación personal.
- Contratación servicios externos: limpieza, seguridad, café, gimnasio.
- Contratación proveedores.
- Búsqueda activa de clientes.
- Organización eventos.
- Organización capacitaciones.
- Impulsor de la cultura de Sinergia.
- Ofrecerá consultoría de desarrollo de negocio.
- Firmará contrato con quienes contraten plan oficina.
- Impulsor de crear relaciones y sinergias en el espacio.
- Resolutor de conflictos.
- Encargado de crear alianzas estratégicas.
- Encargado de estar pendiente del ambiente interno y externo del espacio de coworking. Buscando oportunidades para el mismo, y siendo proactivo, anticipándose a los hechos.
- Responsable del estado del espacio, deberá controlar mobiliario, equipamientos insumos.
- Responsable de programar charlas, workshops interesantes para los usuarios.

Formación requerida

Quien ocupe este cargo debe estar recibido de la carrera Licenciatura en Administración. Poseer un nivel de inglés avanzado.



Habilidades personales

Debido a que será el comandante del barco deberá tener ciertas cualidades necesarias para que todo marche bien.

- Proactividad: tener iniciativa, anticiparse a los hechos y cambios en el ambiente, tomar responsabilidad por lo que pueda suceder.
- Inteligencia emocional: mantener la calma, responder en vez de reaccionar, ser un buen mediador, utilización de palabras positivas, ser una persona ejemplar para el resto del equipo.
- Capacidad para resolver conflictos y problemas: Soluciones rápidas y efectivas.
- Capacidad de tomar buenas decisiones.
- Capacidad de comunicar asertivamente.
- Orientación a resultados.
- Facilidad para relacionarse y establecer relaciones, extrovertido.
- Habilidad de adaptación a cambios, debe ser flexible reflejando la cultura de Sinergia.
- Liderazgo
- Integridad
- Mentalidad abierta
- Empático
- Pasional
- Responsable
- Comprometido
- Buen sentido del humor
- Buena presencia
- Motivador

Host

El host será el alma y voz del espacio. Se encargará de ser guía, enlace y conector entre los integrantes de la comunidad, y será nuestra voz, estará en pleno contacto con el exterior, dándonos a conocer.

Funciones a desarrollar

- Recepcionista



- Estar al tanto de todos los proyectos que se lleven a cabo en Sinergia
- Atender el teléfono
- Manejo de redes sociales
- Responder correos electrónicos
- Manejo y actualización constante de la página web
- Potenciar relaciones personales entre usuarios
- Potenciar proyectos usuarios
- Ser de enlace entre los usuarios y lo que requieran
- Dar bienvenida a usuarios nuevos
- Hacer recorrido a interesados en Sinergia
- Control de pagos clientes, pagos por servicios extra, etc. Recibe pagos.
- Encargado inscripción usuarios.
- Responsable de informar reglas a los nuevos usuarios.
- Responsable de la compra de los insumos necesarios: librería, desayunador, etc.
- Encargado de abrir y cerrar el espacio.
- Encargado de los eventos semanales.
- Coordinar reservas salas de reuniones.
- Encargado de promocionar todas las actividades que se realicen en el espacio, tanto interna o externamente.
- Brindar apoyo a usuarios que requieran servicio de community manager.

Formación requerida

Deber ser community manager y hablar fluidamente inglés.

Habilidades personales

Además de cumplir con la formación requerida, el host será elegido principalmente en base a sus habilidades personales, ya que al ser el corazón del espacio debe reflejar el espíritu de Sinergia en su máxima potencialidad.

- Sociable
- Empático
- Organizado
- Comprometido
- Motivador



- Curioso
- Buena presencia
- Buen comunicador
- Capacidad de comunicación
- Alegre
- Expresivo
- Auténtico
- Pasional
- Práctico
- Resolutor de conflictos
- Implica ayudar a superar barreras y limitaciones personales.
- Supone hacer aflorar el potencial de la persona, ampliar los recursos, desarrollar las habilidades.
- Permite sacar lo mejor de cada persona para acercarse cada vez más a la Excelencia personal y profesional.

Coach

A diferencia del host, el coach no pasará tanto tiempo en Sinergia. Es el motor e impulsor de la comunidad para atreverse a ser su mejor versión, para superar los miedos/obstáculos y alcanzar lo que se proponen.

Funciones a desarrollar

- Apoyar a superar barreras y limitaciones personales.
- Potenciar a los usuarios.
- Ser guía y apoyo en ampliación de consciencia, de recursos y de habilidades.
- Ayudar a establecer objetivos personales y laborales.
- Proporcionar un enfoque claro.
- Permitir sacar lo mejor de cada persona para acercarse cada vez más a la Excelencia personal y profesional.
- Ser un buen feedback y apoyo para los usuarios.

Formación requerida

Ser coach certificado por la ICF (International Coach Federation).



Habilidades personales

- Empático
- Motivador
- Excelente orador
- Líder
- Coherente
- Ejemplar
- Buena presencia
- Mente abierta
- Pensamiento lateral
- Comprometido
- Responsable

Profesora de Yoga

Es el ser relajante y anti- estrés de Sinergia.

Funciones a desarrollar

- Dar clases de yoga
- Introducir usuarios en hábitos saludables y meditación.
- Brindar meditaciones
- Charlas y concientización sobre una vida feliz y sobre el estrés.

Formación requerida

Profesorado de yoga.

Habilidades personales

- Empático
- Motivador
- Buenas habilidades de comunicación
- Puntual
- Alegre
- Pasional
- Autentico
- Comprometido



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**



Anexo III: Supuestos flujo de fondos

Inflación de precios	20%	20%	20%	20%	20%	30%
Inflación de costos	15%	15%	15%	15%	15%	20%

Tabla N° 11: Supuestos FF



Año 1						Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planes	Precio mensual	Precio Anual	Porcentaje estimado de ocupación	Dem.	Ventas Totales	Ventas Totales	Ventas Totales	Ventas Totales	Ventas Totales
Plan individual	6000	72000	42%	32	2304000	2880008	2520000	2880000	2052000
Plan individual elite	9500	114000	42%	34	3876000	5130009	8778000	11856000	16245000
Plan oficina	25500	306000	42%	6	1836000	1836001	1285200	489600	0
Plan oficina elite	30000	360000	42%	6	2160000	2520001	4536000	6336000	8208000
Total Ventas					10176000	12366020	17119200	21561600	26505000
Café	20000	240000			240000	288000	345600	414720	539136
Merchandising	2000	24000			24000	28800	34560	41472	53914
alquiler salón eventos	2500	30000			30000	36000	43200	51840	67392
Capacitaciones	3000	36000			36000	43200	51840	62208	80870
Total Ingresos					10506000	12762020	17594400	22131840	27246312

Demanda Estimada de cada plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5					
Plan individual	42,1%	32	44,7%	40	50,0%	25	34,2%	25	26%	15
Plan individual elite	42,1%	34	44,7%	45	50,0%	55	65,8%	65	74%	75
Plan oficina	41,7%	6	41,7%	6	50,0%	3	33,3%	1	17%	0
Plan oficina elite	41,7%	6	50,0%	7	50,0%	9	66,7%	11	83%	12



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía (libros)

DAFT, R (2004) "Administración", Sexta edición. México: Ed Thomson.

DAFT, R (2007) "Teoría y diseño organizacional" novena edición.

DICKSON - BALANKO, G (2007) "Cómo preparar un plan de negocios exitoso". México.

FLEITMAN, J (2000) "Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio".

HAX, A y MAJLUF, N (1996) "Gestión de empresa con una visión estratégica".

HAX, A y MAJLUF, N (1997) "Estrategias para el Liderazgo Competitivo".

KOTLER, P y ARMSTRONG, G (2003) "Fundamentos del marketing". Sexta edición.

KOTLER, P Y KELLER, K (2018) "Dirección de marketing". 15 edición.

MINTZBERG, H (2001) "Diseño de organizaciones eficientes" Buenos Aires: El Ateneo.

OCAÑA; H (2016) "Dirección estratégica de los negocios". Tercera edición. Buenos Aires. Editorial: Dunken.

PORTER, M (1979) "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia"

PORTER, M (2012) "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores". España. Editorial: Grupo Anaya Comercial.

RAMIREZ, E y MARGOT, C (2004), "Proyectos de inversión competitivos", Editor: Universidad Nacional de Colombia

VAN HORNE, J. C y WACHOWICZ, J. M (1991) "Fundamentos de Administración financiera".VAN HORNE, J. C (1997) "Administración financiera", décima edición. México.



Bibliografía Web

Marco teórico

<https://coworkingspain.es/magazine/noticias/el-coworking-tiene-su-historia>

<https://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/>

<http://www.guardamardelsegura.es/wp-content/uploads/2017/09/Plan-de-Empresa-Espacio-COWORKING.pdf>

<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a26004785/plan-de-negocio-para-montar-un-coworking/>

<https://www.segurcoworking.com/abrir-espacio-coworking/>

https://elpais.com/economia/2018/09/21/actualidad/1537529790_101060.html

Análisis estratégico

<https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

<https://www.infobae.com/economia/2019/03/07/el-dolar-sube-por-cuarta-jornada-secuida-y-toca-un-precio-maximo-historico/>

<http://diegoqiacomini.blogspot.com/>

<https://www.cronista.com/columnistas/La-nueva-politica-del-BCRA-fracasara-ojala-me-equivoque-20181009-0006.html>

<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Sandleris-frena-la-creacion-de-dinero-y-fija-bandas-cambiaras-entre--34-y--44-20180926-0102.html>

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

<https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

Plan de marketing

<https://rockcontent.com/es/blog/relaciones-publicas/>



<http://www.deskmag.com/es/estrategias-de-marketing-para-impulsar-tu-comunidad-coworking>

Plan operativo y estructura organizacional

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>

<https://www.elhueco.org/quieres-unirte-a-nuestro-equipo-el-hueco-busca-host/>

<https://en.coworkingresources.org/hubfs/Revenue-Guide->

[CoworkingResources.pdf?_hstc=11733227.b3417cf423144c32890c324b41325f97.1555078947005.1555078947005.1555078947005.1&_hssc=11733227.13.1555077816140&_hsfp=1266176640](https://en.coworkingresources.org/hubfs/Revenue-Guide-CoworkingResources.pdf?_hstc=11733227.b3417cf423144c32890c324b41325f97.1555078947005.1555078947005.1555078947005.1&_hssc=11733227.13.1555077816140&_hsfp=1266176640)

https://www.irco-pnl.com/consiste_coaching.html

<https://www.lambdatres.com/2015/01/10-elementos-que-mejoran-la-productividad-en-los-espacios-de-trabajo/>

<https://www.3buro.mx/blog/mejorar-tu-espacio-de-trabajo/>

<https://www.observatoriorh.com/productividad/como-crear-ambiente-oficina-mejorar-productividad.html>

<https://www.lambdatres.com/2013/05/la-importancia-de-crear-una-zona-de-descanso-en-la-oficina/>

<https://www.lavanguardia.com/medio-ambiente/20110802/54195361614/las-areas-verdes-mejoran-el-bienestar-pero-pocas-ciudades-resaltan-este-valor.html>

Plan financiero

<https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-plan-financiero.html>

<https://debitoor.es/glosario/activo-fijo>

<http://camza.org.ar/2019/04/01/nuevo-valor-m2-de-la-construccion-abrilmayo-junio-2019/>

<https://www.empresaactual.com/el-wacc/>

<https://eleconomista.es/diccionario-de-economia/riesgo-del-van>



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Bibliografía universitaria

Material de cátedra de “Administración II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Administración Financiera I”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

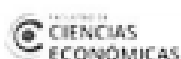
Material de cátedra de “Administración Financiera II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Análisis Organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Comercialización I”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Comercialización II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.


Material de cátedra de “Estrategia de Negocios”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 5 de Marzo


Macarena Mosso

Firma y aclaración

28888

Número de registro

37.518.626

DNI